JOBS
TO
BE DONE

创新者的路径

《创新者的任务》实践版

[美]斯蒂芬·温克尔（Stephen Wunker）
[美]杰西卡·沃特曼（Jessica Wattman）
[美]戴维·法伯（David Farber）著
符李桃 译

分步骤实施克里斯坦森的**用户目标达成理论**
打破创新者的窘境，实现持续的**颠覆性创新**

中信出版集团

版权信息

书名:创新者的路径

作者:[美]斯蒂芬·温克尔,杰茜卡·沃特曼,戴维·法伯

译者:符李桃

ISBN:9787508688633

中信出版集团制作发行

以用户为中心的创新路线图

前言

打造极佳创意的路线图

企业发展新方式

电动车、猫粮、非洲的电子政务平台，这些东西有什么共同之处？答案也许会超出你的想象。这些产品都来自同一个创新方式——“用户目标达成路线图”。这一路线图是一个简单直接的创新过程，可以帮助企业不断挖掘潜在机会、产生卓越的创意。这种创新方式源于哈佛商学院克莱顿·克里斯坦森教授开创性的研究成果。他将“用户目标达成理论”推向大众，指出创新不是关注人们当下的购买需求，而是关注人们潜意识中希望完成的任务，这才是创新成功的秘诀。通过深入理解用户的需求、态度与行为，并结合市场环境的量化数据，“用户目标达成路线图”得以让企业洞见趋势，开拓创新，赢得市场。也正是这一点使得“用户目标达成路线图”的理念切实可行。

在当今社会，大多数人认为创新是一场没有固定规则的自由竞赛，最佳创意能够自然脱颖而出。创新队伍面对一张白板进行头脑风暴讨论，基于企业的资源提出数不胜数的关于新产品的想法，或是凭空想象企业发展的千百种方式。但是，最后胜选的创意并非来自始终如一的筛选过程。相反，评估程序往往未经时间考验，而是根据企业掌握的信息、企业内部环境以及大股东的偏好，将看似最具前景的想法挑选了出来。在这一过程中，并没有可靠且系统的方式将用户的重要意见纳入考量，因此这些胜选的创意也极少带来重大突破。即使某

些团队走运，成功推出全新的产品或者服务，它们很快也会发现自身难以如法炮制胜利的果实。

本书以“用户目标达成理论”的严谨框架为基础，帮助各种组织通过一以贯之、屡试屡验的创新方式应对挑战。作者认为，为了实现创新，创意固然重要，但是创新的途径也同样重要。把握创新的方式很大程度上决定了创新的质量，也就是团队最终产出的创新方案。“用户目标达成路线图”以细致而直接的方式帮助企业应对创新过程中的各种问题，不断带来出色的解决方案。

用户洞察是“用户目标达成路线图”的核心。用户当前希望完成什么任务，完成这一任务存在什么困难，理解了这些问题就开启了创新世界的大门。“用户目标达成路线图”作为一个基础框架，为各种创新项目提供条理清晰的方式，让它们能够深入理解用户和重要股东，专注于重大的创新机会，设定合理的指标从而减少新方案测试的时长与成本。

为什么需要新的方式?

万事以用户为准绳，在创新方面尤其如此。无论用户对这一点有无意识，重大突破的答案都掌握在他们手里。然而，用户往往不善于构思什么样的产品能解决问题，更难以想象自己与新产品会建立何种新联系。亨利·福特曾说：“如果当年我问人们需要什么，他们的答案可能是‘更快的马匹’。”所以，从用户身上获得有利信息并非简单地询问他们需要什么，必须另辟蹊径才能找到设计解决方案的切入点。许多创新工作正是在这一关键步骤上失败了。

创新失败并非因努力不足。企业常常不惜重金投资，希望了解用户的想法。它们也许为此收集了大量的数据，但这些信息不外乎是当下及潜在用户的行为、观点和态度。当企业思考如何利用这些信息

时，问题就出现了。企业缺乏系统的方式以判定信息的主次轻重，因此想要找准创新方向也就难上加难。



偏重客户导向的企业往往会陷入这种困境。如果企业严重依赖短期的用户满意度调查以及受限的产品概念测试，上述情况则更为常见。这些工具当然有一定存在意义，但是几乎没有发掘到驱动用户需求的根本原因，例如什么因素可能导致用户偏好发生变化，行业前进

的方向在哪里等。企业对短期内浅显的数据过于关注，往往会忽视大局中的关键因素，将精力投放到错误的工作方向中。

而且，当新产品成形后，调研工作看似简单，但企业在这方面的表现也十分糟糕。

•超过1/2的新产品推向市场后没有达到企业的预期。

•仅有1/100的新产品能够通过销售收入抵消研发费用。

•仅有1/300的新产品会对用户的购买行为、该产品门类或者企业的发展路径产生重大影响。

“用户目标达成路线图”为攻克上述难关提供系统的方式。理解用户希望达成的目标很大程度上能避免新产品开发上的失败。企业不应急于把产品强行推入市场，而要沉着冷静地倾听与观察，真正了解潜在的消费群体（例如他们对早期产品模型的反应如何），然后再迈向具有战略意义的领域——开疆拓土。

正确的方式

实现创新并不依赖于灵光乍现或奇思妙想。通过结合企业的战略背景分析用户、洞悉消费行为，自然而然就会产生易于实践的出色创意。

优步（Uber）正是一例。优步提供了即呼即应的叫车服务，为用户带来平价且便捷的出行方式。这并不是什么标新立异、前所未有的概念。出租车和汽车租赁服务早就存在了，但是优步确实颠覆了传统出租车行业，其中一点就是，它带来了性价比更高的商业模式。通过汇集、协调有车人士的汽车资源，优步不必另外购买车辆与牌照，这大幅减少了前期成本投入。但是，仅凭低价的用车模式不足以使用户

脱离传统出租车行业。老牌子的大企业短期内也许会面临一些困难，但它们往往掌握足以应对行业震荡的丰富资源，即使是在薄利行业中，情况也是如此。

优步获得成功的关键在于遵循了“用户目标达成理论”原则。传统出租车服务的痛点简直数不胜数：用户长时间等不到空车，不怀好意的司机想方设法绕路加收车费，用户因信用卡读卡机“失灵”而被迫以现金支付，等等。优步的创始人洞悉用户面临的这些问题，于是开始提供一种更好的选择。他们设计的方案，从使用伊始就使得很多重要问题迎刃而解，极大地减少了用户用车的困扰。“优步”手机应用的界面让用户能够即时叫车，并准确提供车辆的到达时间；界面会提前显示车费报价，如果司机绕远路导致车费过高，后台人员会返还相应的费用；每次行程的车费会通过用户登记的信用卡支付，免除使用现金的麻烦。除了消灭这些痛点，优步还关注到被传统出租车行业所忽视的“情感任务”。当人们站在冷风中朝着过往车辆不停挥手，或是坐在车后座看着计价器噌噌直跳时，心中没有一丝安定。而优步的服务恰恰给乘客带来了安全感。专注最根本的“用户目标达成理论”，以用户为中心，在短短5年里，优步的估值已经达到500亿美元。

企业为何迷失方向?

如果获得成功的道路直截了当，那么为什么成功的故事难得一见？这里提出让企业误入歧途的几个原因。

第一，完成正确的事情需要预先投入一定的时间成本，而在典型的企业运作中，这往往很难实现。1999年，斯蒂芬有幸带领一支团队开发最早期的智能手机。按照最初的计划，从项目开始共计只有两周时间供他们完成整个设备的具体设计工作，但他后来不得不将计划延期。此事千真万确。

第二，执行“用户目标达成路线图”时会遇到许多棘手的问题，找寻答案着实不易，大多数组织也不鼓励这种行为。从初入学堂到就业之后做年终总结，人们所接受的训练就是要解决问题。其间，一旦有人提出奇怪的问题，大家仓促之中也想不出什么高见，必然会出现冷场。必须习惯未知的状态，因为艰深的问题中潜藏着巨大的机会。爱因斯坦曾经说过，如果我有一个小时解决问题，那么我会花55分钟思考这个问题，再用5分钟思考解决方案。对问题有了准确的构架，答案也就呼之欲出了。

第三，市场研究人员和产品开发人员可能会过分专注于某些浅显的问题，例如调查用户偏好。他们担心，如果在行为驱动因素方面下太多功夫，用户也许就会开始进行理性思考，而最终的购买选择也许与当初研发人员做产品决策时的思路背道而驰。“用户目标达成路线图”的优势之一在于，它能帮助你理解特定消费人群看似毫无关联的行为表现，找到驱动这些行为的根本原因，从而在创新中逐步开展细致具体的工作。

第四，管理人员需要数据印证自己的结论，然而为“用户目标达成理论”提供的数据十分有限。虽然通过基础研究与测试学习就能够获得数据，且速度快、成本低，但是很多公司仍然缺乏这方面的信息。其实这是一件好事，因为这意味着真正有意愿采取行动的公司能够通过获取数据创造优势。

第五，最重要的一点是，我们必须要谈谈克莱顿·克里斯坦森。克里斯坦森最广为人知的理论是“颠覆性创新”，而“用户目标达成理论”也是由他首先推向大众的。克里斯坦森是斯蒂芬多年的良师益友，除了才智过人，他个人提出这两种理念并不是巧合。在一定程度上，颠覆性创新理论认为缝隙市场中出现的产品也许能最终击败行业巨头。一个行业中的成熟企业往往会忽略小型市场，专注于它们自身一贯认定的业务，而刚开始在这一行业中闯荡的公司则可以通过研究潜在的用户需要达成的目标，看看这一缝隙到底是死路一条还是通向康

庄大道。当“用户目标达成理论”还未引起行业巨头的兴趣时，颠覆性创新者可以利用信息不对称的契机在小型市场中逐步建立优势、主动出击，等到行业巨头觉醒过来，反击为时已晚。瞄准正确的“用户目标达成理论”，颠覆性创新便得以实现。

本书概览

本书依循“用户目标达成路线图”框架分为两部分，引导读者领会并落实其中的妙策。

第一部分“理解‘用户目标达成理论’”，向读者介绍“用户目标达成理论”理念并帮助其建立自己的“用户目标达成地图”——这一工具以系统的方式罗列出与用户目标达成理论相对应的用户洞察。“用户目标达成地图”由三大步骤组成。第一步，“了解创新初衷”。讲解如何发现用户希望完成的任务并厘清这些工作的主次关系，同时了解用户当前的解决办法和痛点。第二步，瞄准终点，认清路障。从用户角度定义“成功”，并识别购买或使用新解决方法的阻碍。将“用户目标达成理论”的创新想法转化为实体产品特征将依靠这一关键信息。第三步，体现创新历程的价值。在探索用户洞察的过程中考虑如何建立商业模式。“用户目标达成地图”帮助企业了解当前挑战中的关键因素，并发掘超越企业可能尚未意识到的对手的方法。

第二部分“利用‘用户目标达成理论’打造极佳创意”，阐述如何将用户洞察转变为制胜妙招。这一部分展示了项目规划、产品构思、迭代设计的整个创新过程。“用户目标达成地图”是这一过程的核心，但它并不是孤立的。这一部分首先讲述如何建立能够逐步锁定管理层所需解决方案的项目，其中包括制定战略方向、划定寻找创新机会的范围、了解不确定因素和纷争因素、确定破解关键问题的研究方法。以上章节为有效运用“用户目标达成地图”奠定了基础；接下来主要讨论“用户目标达成地图”的使用：进行高效的头脑风暴，鼓励超越传统

的新视角，最后探讨如何在变化的环境中以高效率、低成本的方式测试产品模型和解决方案，从中发现有效（及无效）的创新要素。

本书后记阐述公司如何从内部开发“用户目标达成理论”创新能力，其中揭秘了我们如何在一家快速发展的世界500强公司中落实并推广用户目标达成理论思维。

用户对企业服务的期待日益高涨，产品周期不断缩短，企业只有通过不断的创新才能够与时俱进、保持增长。因此，当今企业面临的最大挑战也许就是找到一个方法，不断满足现存消费需求并吸引新消费群体，而“用户目标达成路线图”正逢其所需。以下章节具体解释了如何深度挖掘用户洞察，如何将这些分析转化为重大创新成果。本书研究了一些全球领先企业如何利用“用户目标达成理论”创造出成功而持久的新产品线，同时也融入了我们多年来帮助企业在各个行业中应用“用户目标达成理论”方法的经历。在阅读过程中，你会逐步了解如何利用这些经验应对自身面临的挑战。

用户目标达成路线图

理解“用户目标达成理论”

用户目标达成地图

了解创新初衷

用户目标达成理论。用户目标达成驱动因素。当前方法。用户痛点

瞄准终点，认清路障

成功标准—障碍因素

体现创新历程的价值

价值—竞争

利用“用户目标达成理论”打造极佳创意



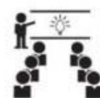
设立目标
战略



规划方法
调研方式



建立“用户目标达成地图”
用户调查



提出创意
基于“用户目标达成地图”的创意构思



重构视角
开放性创新



实验与迭代开发
测试并学习

第一部分

理解“用户目标达成理论”

寻找潜力巨大的增长渠道



宏大的愿景、绝妙的想法，这些还远远不够。成功的创新不是效仿竞争对手，而是需要放眼于所有潜在机会。以用户为中心的视角可以为你指明方向、挖掘潜藏之机，也能够帮助你避开当前存在的痛点，避免引发用户一反常态的行为。更重要的是，用户导向的视角能够确定新的创新方案需要具备哪些条件才能够超越现有方案，并引领你走向正确的道路、实现盈利。

“用户目标达成理论”的关键作用

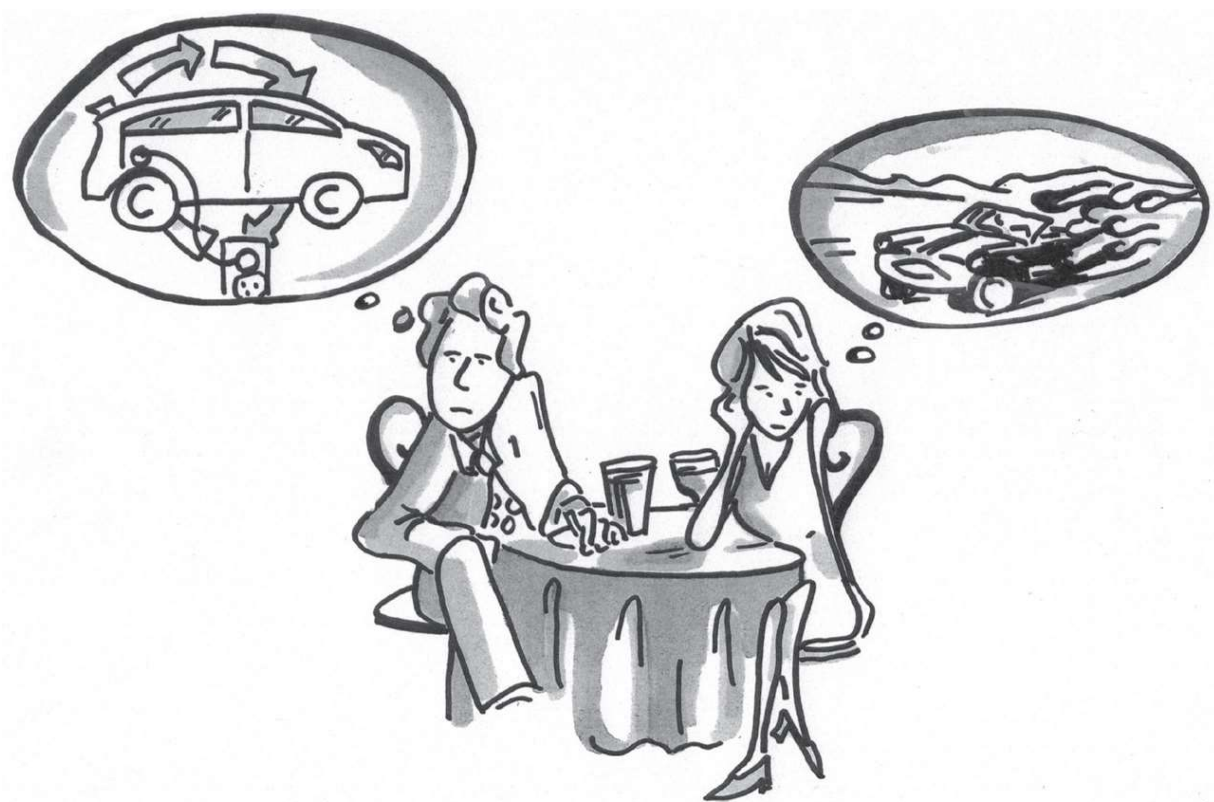
在世界各个角落，人们每天都要着手解决各种各样的事情，大部分事情都可以归结为实现与自身利益密切相关的各项长期和短期目标。一天之中人们做下大大小小的决定，包括用什么牙膏、喝茶还是喝咖啡、为公司采购什么产品等，这些其实都是实现个人目标的一部分。

可是如果人们并没有充分了解自己的需求或者他们根本不了解自己产生需求的原因呢？这种迷茫的状态就是创新失败的前兆，但这个认知空缺正是企业发展机遇的所在之处。本书的这一部分将会解决以下问题：

•企业如何利用这种认知空缺吸引新的消费群体或者推出新产品？

•为什么认识未知与已知的用户行为驱动因素能够帮助企业在市场上赢得优势？

•如果人们不了解自己的需求或者产生需求的原因，他人如何认清这种需求？



每个人都想拥有新车，但是每个人想要的新车各不相同。

基于过往经验，我们花了12年进行研究与实验，总结出寻找发展机遇的方法，其核心条件直观却不浅显，即探寻人们各种行为的深层原因，包括情感因素、心理因素、实践因素，因为正是这些因素驱动了相应的行为。无论是购买个人物品，还是促成企业间的交易，抑或享受公共服务，归根结底，人们都是为了完成生活中的工作。他们可以通过各种各样的方法完成这些任务，许多传统意义上的市场营销工作都要求人们将大量精力投注在现存方法上，这并不合理。其实任务本身才是应该用心挖掘之处，了解人们渴望完成的任务，才能更好地预测某种产品或服务将会赢得用户青睐还是被市场淘汰。

认清当前或者潜在用户希望完成的一系列任务，对于创新战略至关重要，虽然不是创新与发展的唯一条件，但实现这一点能够防范追求虚假机遇，确保创新具有扎实的数据基础。本书的这一部分会详细介绍“用户目标达成地图”，它提供了不断实现重大创新的方法。

获取结果

“用户目标达成理论”框架之所以能够带来成功的结果是因为它使得创新人员关注正确的问题，而不是直接跳入解决方案的设计环节。这似乎有违常理，毕竟数不胜数的天才故事都在凸显灵光乍现的那一刻。但是问题的构架往往是找到突破口的重要途径。许多公司耗费成百上千个日夜，不顾风险开展糟糕的项目，因为它们错失了关键一步——对问题抽丝剥茧、层层分析和仔细定义。

真正的突破来自重新发现潜在的问题，而不是为人们普遍熟知的问题寻找稍胜一筹的解决方案。为了帮助人们从新的角度看待挑战，需要深入探究用户行为“为什么”产生，而不是关注用户行为“是什么”。例如，很多家长在周六下午会带孩子去看电影，但这一行为所要完成的潜在任务是让孩子高兴，看电影只是完成任务的途径之一。用户目标达成的驱动因素，即决定某一行为轻重缓急的条件，影响着用户采取何种方式完成任务。在“看电影”这个例子中，孩子的年龄、当天的天气等条件会影响家长最终采用什么途径完成“让孩子高兴”的任务。所以这不仅是电影院之间的竞争，游乐园、电玩城等其他娱乐场所都在竞争对手之列。票价打折或者供应更多更好的零食，可能足够让你在电影院之中脱颖而出，但是这类方法仅仅触及竞争的表面。最终取胜的方案可能是建立一个小型室内游乐园，或者是打造一个休闲空间，供用户在观影之后交友、聊天。企业只有理解了用户行为的深层原因，才能发掘新的市场以及被忽视的创新契机。

第一部分概览

本书的前半部分旨在展示如何建立“用户目标达成地图”——从宏观角度看待问题，这是规划解决方案的前提条件，也许还能够发现新的目标，提出更多方案。第1~3章主要讲解如何发现用户目标达成理

论：为什么某些工作更为重要？当前的解决方案中存在什么痛点？第4~5章讨论用户如何定义成功：如何寻找符合其定义的解决方案？购买或使用新方案的过程存在什么障碍？第6章与第7章则探讨如何抓住创新的价值，即新产品的价值有多高？如何利用新的商业模式为用户和企业双方创造更多价值？同时还会探讨如何跳出行业局限，从用户的角度看待更广阔层面上的竞争。

希望各位读者按照章节顺序进行阅读，因为每一步骤都是全方位洞悉创新机会的关键因素之一。同样，在项目的实施过程中，务必先洞悉创新机会的宏观背景，再着手设计解决方案。当然，在逐步了解市场的过程中会萌生一些想法，不妨粗略记录一笔，但不要陷入其中。宏观分析完成之后，必然能得出一系列解决方案。这些方案看似理所当然，但是仔细想想，正是这个分析过程拨云见日，使人豁然开朗。

用户目标达成地图



了解创新的初衷

发现


需要完成的任务

依据


用户目标达成的驱动因素

厘清任务的主次关系

了解


当前解决方案

发现用户使用过程中的


痛点

瞄准终点，认清路障

分析

用户用于衡量新产品的


成功标准

调查

用户购买或者使用产品的


障碍

体现创新历程的价值

评估

新产品所能带来的


价值

击败

对手，发挥优势从而赢得


竞争

01
用户目标

用户目标达成理论是什么？

20世纪90年代末，全球的智能手机开发活动中有斯蒂芬带领的一支团队。这支团队来自手持电脑设备开发商Psion PLC，他们希望结合掌上电脑的内核（早期产品由宝意昂公司在20世纪80年代推出）与摩托罗拉的电话部件，创造出一款多功能设备。一台手机实现多种目的，甚至还能发电报，斯蒂芬的团队为此感到兴奋无比。但是，用户不会用这个设备，因为操作太复杂，而且价格不菲。

同一时期，加拿大的RIM公司独辟蹊径，专注于用户使用手机时最重视的功能，推出了一款功能有限、款式一般的产品——黑莓手机。在之后整整7年中，黑莓在同类产品中独占鳌头。

黑莓手机成功的原因不是运用高端科技，也不是营销巧妙，而是分清了用户需求的轻重缓急。斯蒂芬的团队孜孜不倦地寻求用户“需要什么”的答案——地图！游戏！但RIM公司最终取胜，因为他们找到了了解消费人群的正确视角，即关注用户最重要的一项任务——通过电子邮件保持联络。

“用户目标达成理论”帮助你聚焦真正重要的事情，而不是增添一些花哨的功能。花哨而不实用的功能不但损害了用户体验，也弱化了产品竞争力。如果当年斯蒂芬设计产品时知道这个理论，也许结局就会被改写。

本章讨论:

•为什么要关注用户目标达成理论而不是购买行为？

•如何在产品功能与用户心理层面上都获得成功？

•为什么理解用户目标达成理论会带来更好的产品设计、服务和商业模式？

利用“用户目标达成理论”界定市场、创造机会

如何推出新产品，如何吸引新的消费人群，大部分公司在思考这些问题的时候都会关注人们当前的消费情况。它们利用现有的消费数据界定自己的目标市场，这存在很大局限性。这种思路往往会使公司把自己类比为书商或者电脑公司，一旦销售额下降，或者管理层提出了更高的销售目标，它们最终都会聚焦于一个错误的问题——怎样才能卖出更多的书呢？怎样才能设计出更好的个人电脑呢？在界定市场的时候采用这种狭隘的视角会限定创造解决方案的范围，也可能使企业忽视来自非传统领域的威胁。

用户需要达成的目标与当前购买的产品或服务是相互独立存在的，因此要从用户的视角看待问题，而不是从销售公司的角度看待问题。哈佛商学院已故教授西奥多·莱维特曾对学生说：“人们不是想要一个钻头，而是想要钻头钻的那个洞。”



把想到的功能全都加上——再添加一些新功能——这是浮夸的产品，不是好产品。

色拉布（Snapchat）充分诠释了一家公司如何避开行业主流趋势，真正从用户的角度出发看待问题。社交媒体/即时通信领域生机勃勃、方兴未艾，要说被颠覆似乎还为时过早。然而就是在这样的市场环境中，色拉布成功吸引了变化无常、难以捉摸的美国千禧一代，大举抢夺市场份额，一例别开生面的创新故事展现开来。在一般的行业分析师看来，色拉布不可能取得成功。脸书（Facebook）正在不断完善搜索功能，使用户能在发布过的内容中马上找到某一刻珍贵的回

忆，而色拉布“阅后即焚”的性质拒绝了这种可能。照片分享平台Instagram在不断增加新的滤镜和照片编辑功能，而色拉布只提供了最原始的几种滤镜和工具，类似于微软画图软件早期版本的一些功能。在推特（Twitter）创造的世界中，用户可以随心所欲地查看几乎所有人的想法，而色拉布只允许用户查看已添加的好友和组织所发布的内容。

这些劣势不言而喻，但是色拉布的每日视频浏览数量已达到60亿次（仅次于脸书的80亿次），而且公司估值达160亿美元。那么色拉布成功的原因是什么呢？色拉布不是将竞争对手的各种功能一揽包收，而是专注于满足目标人群的特定情感需求。当前一些社交软件遭到批判，因为其呈现的各种新奇探险、奢华假期的照片铺天盖地，给用户带来了不切实际的向往。色拉布则提供了一种记录真实生活的方式，使用户自在地分享平凡生活中的点滴，而不用担心照片是否震撼人心、自己是否光彩照人。从这个角度出发，没有“点赞”、没有搜索功能、没有“美图”效果通通成为色拉布的优势。另外，对于色拉布的目标人群来说，这个平台让他们更有参与感、归属感。这些用户年龄层较低，希望与特定的好友进行互动，色拉布提供的方式避开了家长、亲戚、上司，打造了私密性较高的平台。色拉布不是大众软件，也没有这方面的尝试，其创始人不是盲目加入社交媒体现有的竞争浪潮，而是帮助特定的用户人群完成了某些重要任务。

在产品功能与用户心理层面上取胜

用户目标达成理论涉及功能层面和心理层面的需求，公司设计的产品或服务要在两个层面上都满足用户的需求。首先是功能性质的需求，这类需求比情感需求更为直接，但是很多公司往往过于强调新功能的开发，忽视了用户真正需要达成的目标。总体上，满足用户在功能层面的需求要注意三点：专注于用户真正需要达成的目标，满足特

定用户或者特定消费背景的需求，解决方案以用户目标达成理论为先（新功能为后）。

达成用户真正需要达成的目标是关键。这听起来很简单，但是很多公司都是先提出创新想法，然后期待人们能够自己认识其价值，因此，最终推出的新产品往往只是解决了无关紧要的问题，或者用于满足小众需求。例如，老花镜是一个很棒的创新产品，但是自13世纪发明老花镜之后的数百年间，基本不存在这一需求。那时没有什么需要人们近距离观看的东西，大部分远视的人都没意识到自己有这个问题。直到19世纪古登堡发明的印刷机推动了图书印刷技术的兴起，这时候人们才发现，阅读过程中用眼有些费力，并开始寻找解决办法。当读书成为一项重要工作，解决远视问题的需求自然就大大提升了。

用户目标达成理论本身不同于衡量用户目标达成理论的标准。布鲁克伍德是马萨诸塞州的一所私立学校，提供学龄前至初中水平的教育。在过去的宣传中，该校希望在家长心目中营造“充满活力的学习群体”这一形象。这个宣传语确实能给人留下积极的印象，但重心落在了“群体”上。许多家长需要达成的目标并不是为孩子找到合适的群体，而且如果要达成这个目标有很多途径，例如让孩子参加足球队、加入社区组织等。但是，合适的群体的确意义重大，这决定了孩子是否能够在舒适的环境中学习、个性与天赋能否得到尊重，而不是仅凭考试成绩获得认可。在重塑形象的工作中，布鲁克伍德调整了宣传的重心，突出家长们真正需要达成的目标，以期提高入学申请率。

解决方案也要考虑到特定的消费人群或者特定的消费背景。根据一般用户的理论特征设计解决方案不如从特定消费人群需要达成的目标着手，后者也许能够带来更多收获。我们介绍“用户目标达成理论”的时候，有时会进行模拟焦点小组访谈。假设我们正在为一家冰激凌公司出谋划策，当我们询问如何售卖更多的冰激凌时，大家往往会考虑一般用户的需求，提出增加产品口味、增加销售渠道、降低产品热量、降低产品价格等建议。这些都不太切合实际，而且并没有直接

解决用户需要达成的目标。我们再问另外一些问题：你最近一次吃冰激凌是什么时候？为什么要吃？如果吃不到冰激凌你会怎么办？这一次的答案五花八门。有人是在参加庆祝活动的晚宴结束后还想接着聊天，于是决定去吃冰激凌；有人是在海滩上，要吃冰激凌降降温，没有冰激凌的话就会选择喝水；还有人是在逛街时看到一家新店，想着不如尝试一下新选择。相比一般人群或者平均值，针对不同消费背景中的人进行思考，能够带来更丰富、更有用的信息。

一旦确定了重要的用户目标达成理论，就要确保能够达成这些目标。公司常常只把资源投到比较浅显的层面，即增加一些有利于宣传的新功能。但是这些功能很少能带来真正的改变。微软公司宣布将Excel（工作簿）升级到Excel 2007版之后，每个工作表格的独立颜色从56个增加至43亿个。但是这有什么实际意义呢？更糟糕的是，新功能所带来的回报十分有限，因为竞争对手很快就能够复制出类似的功能。在Excel中推出一个计算支票簿收支情况的模板不是更好吗？根据我们的研究，有相当一部分银行客户利用Excel在做这项工作，但是当前使用的计算方法既低效又容易出错。

过于关注增加新功能往往会忽视真正重要的潜在任务。随着个人电脑领域越来越强调可移动性，黑莓公司（前身为RIM公司）希望进军平板电脑行业，于是迅速推出了具备触屏和屏幕图标显示功能的Playbook平板电脑。除此之外，这款平板电脑还有很多功能，而且大部分使用起来都很方便。然而Playbook没有秉承黑莓公司一贯的优势：这款新产品竟然不支持线下使用电子邮件！Playbook忽视了移动通信中的重要任务，否则，这款新产品很有可能帮助黑莓在平板电脑市场上建立强大的优势。

满足功能层面的需求不易，满足心理层面的需求同样不易，但后者往往没有获得足够的关注。用户的情感需求在商业中经常被忽略，尤其在食物、清洁用品等包装产品之外的领域更是如此。心理层面的需求难以准确描述，关注解决方案的管理人员总是难以对他们的产品

能否满足用户的情感需求考虑周全。例如，许多初创软件公司标榜自身的设计严密合理，但最终无法解释为什么自己的好产品没有得到广泛应用，为什么大部分企业客户还是沿用老产品。当竞争对手之间为了满足同样的功能层面需求寻找各种方式，不断降低成本时，情感因素也许是实现产品差异化的重要途径。

“用户目标达成理论”的特点

当前，市场营销人员在搜集用户洞察信息时总是收到五花八门的任务指示，搞清其中的术语几乎和设计新产品一样困难重重。以下简要介绍“用户目标达成理论”的本质特点。

需要达成的目标是：



- 用户真正希望达成的目标
- 特定消费人群在特定背景条件下的需求
- 能够知道新方案设计的具体描述

需要达成的目标不是：



- 需求——用户口头表述的新产品性能

  用户目标达成理论真正体现了用户希望达成的目标，可能用户无法清晰地阐述自己真正的需求，或者无法想象需要在哪些领域做出颠覆性创新。

- 需求状态——基于不同消费背景的用户需求及其获取的方式

  用户目标达成理论框架虽然是针对不同消费背景进行分析，但是其关注中心仍然是最根本的目标。这一框架能够带来具有针对性的解决方案，同时满足多个需要达成的目标，实现方式也许超出用户的预想。

- 结果——用户期待实现的可评测目标

  基于用户建立的成功标准有其作用，而“用户目标达成理论”强调的是最根本的目标。用户特别不擅长估测情感需求，在产品未出现之前难以提出真正能驱动创新的意见，因此需要了解这些用户真正希望达成的目标是什么。

- 特点——增加新产品价值的功能

  “用户目标达成理论”不是一些容易被复制的产品性能，尽管这些性能时常是产品宣传中的亮点。但是“用户目标达成理论”专注于用户的潜在需求，从这一层面开拓

空间，获取更多创新可能，最终产品形式也更为多样。

森海塞尔（Sennheiser）、博士（Bose）和JBL三家公司都以高品质的音响产品而闻名。2014年，苹果公司以32亿美元的高价收购耳机厂商Beats，引发批评人士和音乐发烧友的猛烈抨击，因为他们质疑Beats耳机的质量不是顶尖的。但是，Beats虽然在技术方面稍逊，却在进入市场的4年间获得了40%的市场份额。为什么大众这么喜欢Beats？因为这家公司在用户的心理需求方面下足了功夫。简单说来，一副标价300美元的耳机不仅仅是耳机，还是用户对自身潮流品味的标榜。Beats从一开始就想方设法出现在各种音乐录影带、体育赛事更衣间、摄影棚中，将自身产品与名人形象和地位紧密联系在一起。而且，Beats还根据电影、体育赛事推出限量版产品，为用户创造更多展现自身特点的机会。虽然其产品在功能上稍弱，但通过满足用户的心理需求，Beats赢得了市场。在商品化竞争日益激烈的背景下，推出迎合心理需求的产品也能够帮助公司获得优势。

利用“用户目标达成理论”寻求更好的解决方案

通过调查研究了解用户的“用户目标达成理论”，得到的结果通常是一个长长的清单。前文提到增加过多新功能往往事倍功半，一次性尝试达成太多需要达成的目标也会带来类似的结果——推出的产品设计复杂、成本高昂、缺乏针对性，本章开头提到的那台能发电报的智能手机就是一例。设计创新的产品必须有所取舍、有所抉择，产品方案要聚焦于几项需要达成的目标，而最佳着力点就是用户眼中最重要却仍未得到满足的需求，这一类任务将成为产品设计的“北极星”，指引产品设计中的一切取舍抉择。在次要层面的任务中，满足重要程度

较低的需要达成的目标，进一步突出产品特色，同时兼顾本类产品的普遍性能。

要深入理解这一点请看看马萨诸塞州小城伊普斯维奇的故事。伊普斯维奇位于波士顿东北部30英里[注]左右，是一座有着悠久殖民历史的沿海城市，始建于1634年。这里的大部分房屋都已饱经沧桑，据统计，这里建于1725年以前的房屋数量居全美之首。伊普斯维奇第一银行与这一地区的其他竞争对手一样，为这些业主提供了基本的贷款选择：固定利率抵押贷款、浮动利率抵押贷款、大额抵押贷款。这些银行虽然不断推出创新产品，例如手机银行业务等，但是在抵押贷款方面鲜有产品推出。大部分银行都没有认识到用户的潜在目标不是完成抵押贷款交易，而是搬进新房子。这才是用户的“北极星”。理解了这一点也就能认识到当前解决方案没有触及的问题。第一银行似乎领会到了这一点。于是，针对购买建于1750年之前房屋的业主，该银行提供了特殊的贷款服务，使得客户能够在首笔贷款中加入房屋翻新的费用（购买老房屋时一般都会产生这笔费用）。例如，如果业主发现房屋需要重新铺设管道，那么这笔钱就可以计入抵押贷款中，而不需要另外申请一笔贷款。这正是“用户目标达成理论”的实践应用。

本章应用——利用“用户目标达成理论”吸引新客户

Yowzit公司的网站出现了一些问题。这家南非的互联网初创企业经营着领先的消费点评网站，用户能够通过该网站给一系列服务产品进行打分、评论。公司整体运营良好，但发展提不起速度。管理层希望以简单易行的方式与用户建立联系，增加网站访问量和用户的停留时长。公司总经理普拉莫德·穆翰尔认为：“我们知道自己正在解决重要问题的一部分，但是我们还需要深入地了解潜在消费市场。”

于是，Yowzit开始与用户进行更为深入的交流。他们没有直接寻求改进方案，而是试图理解在特定消费环境背景下的关键任务：最近三次使用网站是什么时候？为什么使用？如果没有使用这个网站，会选择怎么做？使用网站有什么感觉？哪些感觉对你来说比较重要？使用这个网站能不能帮助你完成更多的事情？

利用这个方法，Yowzit开发出了新产品，并通过以用户目标达成理论为核心的方式对网站进行定位。网站在功能需求方面提供了“及时服务”的工具以提升用户晚间聚会等活动的体验，同时也在感性需求方面进行创新，例如在品牌形象的重塑中凸显个性表达。网站增加了视频评论等功能，方便了实时评论，真正让不善于匆忙写出评论的用户参与了进来。公司利用用户洞察推动网站访问量增长，还开拓了全新的领域，例如公共服务的评级服务。穆翰尔解释道：“分析用户目标达成理论使我们意识到公司的经营仅仅触及一个巨大市场的边缘，通过深入了解用户行为的根本原因，我们大大地拓展了自身的商业潜能。”

本章小结

许多企业尝试创新时总是“回头看”，专注于当前的产品、服务或者用户当前的行为。通过转变焦点，关注“用户目标达成理论”，它们往往能看得更透彻，并洞悉用户行为的深层原因。这一视角彻底改变了创新的路径，确保创新的想法与用户真实的动机密切联系，而不是简单迎合用户当前的随机行为。“用户目标达成理论”不仅是要赢在当下，更要赢得未来。

聚焦“用户目标达成理论”而非单一的用户行为能够拓宽寻找解决方案的空间，提供更多创新机会。

关键的第一步是提供优质的产品设计方案，高效地满足功能需求。然后，要使产品迎合个人用户或者企业客户的情感需求，这样才

能够实现重大突破。这样的产品设计需要针对特定消费环境中特定的消费群体。

不要与竞争对手展开产品新功能方面的较量。新功能极易被模仿，而且过多新功能会影响用户体验。专注于关键的需要实现的目标，首先解决用户眼中最重要却仍未得到满足的需求。

---

1. 1英里≈1.609千米。——编者注

02
用户目标达成的驱动因素
为什么用户的目标各不相同?

2005~2010年，网络零售商的出现不断压低消费类电子产品的价格。面对日趋激烈的市场竞争与不断下滑的利润率，老牌电子零售商美国电路城公司（Circuit City）尝试了多种策略，希望挺过难关——减少产品品类、效仿领先同行的门面设计、减少人工成本等。然而，无一奏效。2009年，电路城关闭了所有门店。同一时期，面对同样的竞争压力，百思买公司（Best Buy）另辟蹊径，推出全新的顾客细分模式，颠覆了零售业以人口特征进行细分的主流。百思买将顾客的年龄层、生活方式以及日常生活的其他因素糅合，增添了新的顾客类别，其中包括“发烧友”（热衷于科技产品的年轻人）和“足球妈妈”（居住在市郊、带领学龄儿女四处奔波学习的母亲）。这正是将“用户目标达成理论”融入了创新之中。

基于新颖的顾客细分模式，百思买投资500万美元落实试点创新项目，对其110家门店重新设计装修，迎合门店常客的需求。例如，“足球妈妈”最感兴趣的商品会被放置在较低的货架上，以便她们近距离查看；同时，销售人员要借机了解“足球妈妈”生活中正在发生的事情，以便推销相关产品。这些经过重整的门店更好地迎合了主要消费群体的需求，同店销售额增长超过9%，是未经重整门店增长的两倍之多！

“用户目标达成理论”涉及的是用户在生活中希望达成的目标，而用户目标达成的驱动因素就是决定这些任务轻重缓急的条件。“足球妈妈”用户目标达成的驱动因素可能是三个孩子分别要去学长号、参加足

球训练、排练舞蹈，地点各不相同，这些因素使得某些任务成为当务之急——准备简单便捷、营养丰富的餐食。这位足球妈妈来到百思买门店了解微波炉产品，给她推销烤箱肯定不合适，但是，如果有一种产品既能像微波炉一样迅速加热食物，又能比微波炉烹饪保留更多的营养成分，那么必定能吸引足球妈妈。了解用户产生需要达成的目标的原因，才能够针对相应的用户群体提供有效的解决方案。

本章讨论：

•如何划分用户目标达成的驱动因素?

•如何结合驱动因素与用户目标达成理论以进行有效的用户细分工作?

用户目标达成理论驱动因素的产生

用户目标达成理论驱动因素分为三类：个人态度、生活背景、当前境况（见图2–1）。

这里通过斯坦的例子来解释这三类驱动因素的异同。斯坦准备购置一辆新车，与其他的用户类似，他购车时也有几个需要达成的目标，例如保证驾驶顺畅、乘坐舒适、出行安全等。应该考虑周全了吧，那斯坦应该购置一辆丰田凯美瑞：稳妥、舒适、安全，一概满足。这可是美国销量最佳的车型之一，还能有错?

类型	定义	举例
个人态度	影响行为与决策的性格因素	· 社会压力 · 个性 · 对他人的期待
生活背景	影响行为与决策的长期条件	· 地理/文化因素 · 家庭因素 · 社会经济地位
当前境况	影响行为与决策的当前因素或短期因素	· 天气、环境因素 · 工作安排 · 突发事件

图2-1 用户目标达成观点理论驱动因素

这时候斯坦的个人态度，即社交及个性方面的驱动因素，使他有别于其他购车人士，更为重要的需要实现的目标得以凸显。斯坦是名校毕业的工商管理硕士，他的同学和同事中事业有成、春风得意的不在少数，这些因素使得斯坦也需要展示自身的成就。那么，奔驰S级这一系列的顶级豪华轿车应该是斯坦的选择。奔驰S级轿车既能像凯美瑞一样满足基本的需要实现的目标，又能够展示斯坦的个人财力。鉴于斯坦的收入预期，省钱并不是一项需要考虑的重要因素，那他就应该选奔驰。

但是，生活背景，即长期驱动因素，也需要考虑。斯坦居住在新英格兰的一座山的山顶上，山路陡峭，而且冬季风雪天会持续数月，

这样的地理因素使得斯坦需要购置一辆动力强大的汽车。奔驰肯定不行。也许保时捷卡宴SUV（运动型多用途车）是更好的选择，其先进的引擎能够满足斯坦对汽车动力的需求。虽然测评显示卡宴的长期稳定性不如凯美瑞，但是斯坦每隔几年就会换车，考量短期稳定性，卡宴没有问题。

当然，这个故事还有最后一点转折。斯坦的当前境况，即短期的驱动因素，为他排除了卡宴这一选择。斯坦购车的时间正赶上学校的曲棍球赛季，今年他主动承担了儿子的曲棍球队教练工作，那么汽车后备厢里要能放下运动装备，卡宴的后备厢容量可能无法满足这一要求。最终，斯坦选择了更大的豪华型SUV——凯迪拉克凯雷德。

斯坦的购车经历说明即使用户有相似的需要达成的目标，他们也可能会选择不同的产品满足需求。凯美瑞的买家与凯雷德的买家在安全性能和后备厢空间方面可能有相似的需求，但是不同的驱动因素使得他们对这些需要达成的目标有了不同的理解、不同的排序。用户目标达成的驱动因素是一些事实，例如斯坦的个人背景，虽然这些因素不同于需要达成的目标，但是极大地影响了需要达成的目标的重要程度，同时，驱动因素会催生新的需要达成的目标，例如斯坦标榜个人实力的需求。所以，用户目标达成理论和驱动因素两者结合就会产生用户差异（见图2–2）。



图2-2 斯坦的目标和目标达成的驱动因素

利用用户目标达成的驱动因素进行顾客分类

出色的市场推广要以顾客细分为中心。每一款产品都有其针对的消费群体，准确划分消费群体才能够针对其特点推出相应的产品，实现产品供应与产品消费的契合。

用户类别（可能包含了你公司的消费人群、竞争对手的消费人群、非消费人群，或者是三者兼有）在某些方面具有一定的共性，例如消费需求、消费途径和消费方式。一个细分类别覆盖的内容越多——不仅要考虑用户了解产品的渠道，还要考虑他们购买产品的渠

道、选择产品的偏好等——其针对性就越低。用户类别有时候并不追求面面俱到，例如，一支团队在开发产品时只需要深入挖掘用户希望达成的目标到底是什么，不需要考虑用户对产品宣传的偏好及寻找新产品的途径。后者大可以放到以后再考虑，而当前细分用户的依据应该是用户对产品的偏好和使用体验。

用户目标达成理论及其驱动因素是顾客细分过程中的关键因素（见图2–3）。许多（低效的）细分模式仅仅关注用户的基本特征和表面行为，而用户目标达成理论及其驱动因素则分析了用户行为的深层原因并预测其对新产品的态度。例如，在公共服务领域，用户目标达成理论及其驱动因素就着重分析了人们为什么希望获得某种福利、为什么会有特定的偏好。

知其然不知其所以然，这样的信息必定苍白无力。我们曾与一家信用卡公司合作，他们最开始按照客户的人生阶段对其进行细分，看似合情合理，然而人生阶段与信用卡消费、循环贷款等其实没有必然联系。后来他们又按照信用卡消费和循环贷款的使用进行细分，这得以区分哪一类客户有盈利潜力，却仍未弄清用户行为产生的原因。进行深入分析之后，他们发现了几种高消费人群（客户支出明显较高），例如日常消费量大的客户、经常出差的客户、小企业业主等。这些人的用户目标达成的驱动因素全然不同，将其统统归为一类“高消费群体”显然不合适。高消费的信用卡客户年龄介于35~50岁、收入丰厚，获得这些信息当然有利，但是了解高消费的原因（例如出差频率较高，至少每月一次）才能够挖掘出新的机会。

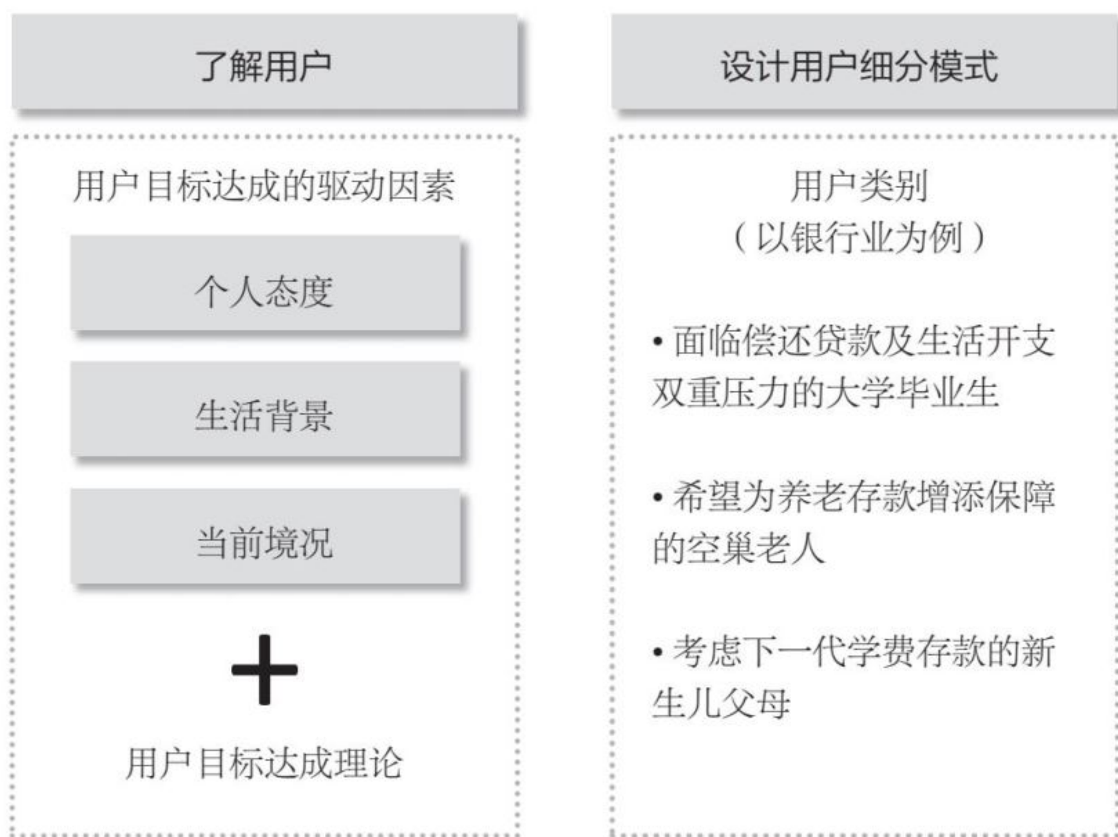


图2-3

健身房的顾客细分模式也体现出了不同的用户目标达成的驱动因素的显著影响。过去，健身房一般会彰显自身的功能特色以吸引顾客。它们会根据场馆地点、当下季节、会员年龄、会员性别等推出福利，譬如免费提供美肤服务、鲜榨果汁。近些年，健身房的设计和市场营销则更依赖用户目标达成理论理念。在2014年《福布斯》榜单中，星球健身公司（Planet Fitness）位列全美最佳连锁品牌第三名，2008~2012年营业额增长率高达26%。这家公司的市场营销特别关注会员的个人态度——大部分会员希望找一家便利的健身房进行运动、保持健康，因此希望锻炼的氛围尽可能轻松自在，不用感受来自健身狂人的压力。于是，公司打出广告，大力宣扬星球健身房“抵制健身偏见、拒绝健身狂人、消灭健身压力”。同时，公司还了解了会员的当前境况——大部分会员都是年轻人，偶尔健身，希望有省时、经济的锻

炼方式，据此，公司推出了每月10美元的会员制，还有“免费比萨日”“免费贝果面包日”。这些福利使得会员减少了用餐成本，而且在上下班途中去锻炼也更方便。专业运动员或者健身达人可能会嘲笑这些做法，但是针对公司的目标消费群体——偶尔锻炼的普通人——星球健身房确实满足了他们的需求。另外，公司还考虑了会员的生活背景，也就是他们的长期需求。星球健身房的大部分区域都是有氧健身和力量训练器材，可以让客户以简单的锻炼方式实现健身目的。有些运动员可能需要标准尺寸泳池或者自由重量器材才能实现严格的训练目标，但是大部分业余健身会员只想要简单便捷的锻炼方式。

按照人口特征进行顾客细分显然无法设计出星球健身房的模式。同样，仅凭用户目标达成理论进行细分可能也无法完成有效的细分，分类结果可能会脱离实际。某些关键的需要达成的目标往往广泛适用。譬如在购车的例子中，大概每个人的需要达成的目标中都有重要的一项——刹车距离短，但是很少有人会根据刹车性能好坏选择车型。

将用户目标达成理论与用户目标达成的驱动因素结合能够更清晰地发现消费人群的异同。所有购车的人都会说安全很重要，但是刚生了孩子的夫妻对安全的需求显然更迫切。因此，安全性能（包括较短的刹车距离）更可能成为这对夫妇的重要决策因素。同时，子女的数量会决定后备厢容量是否为重要的考量因素。在情感需求层面，夫妻的个人态度也会影响决策过程。可能他们本身就不属于传统居家的类型，新生儿的到来让他们的生活方式发生了很多改变，因此购车成为他们标新立异、彰显个性的最后一丝机会。总之，每一个用户类型都需要以独到的角度融合重要程度不一的需要达成的目标与促成了最终的购买的驱动因素。基于用户目标达成理论及其驱动因素进行顾客细分，能够有效估测某一消费人群的数量，有效分析真正的购买意愿出自何处。

本章应用——顾客细分

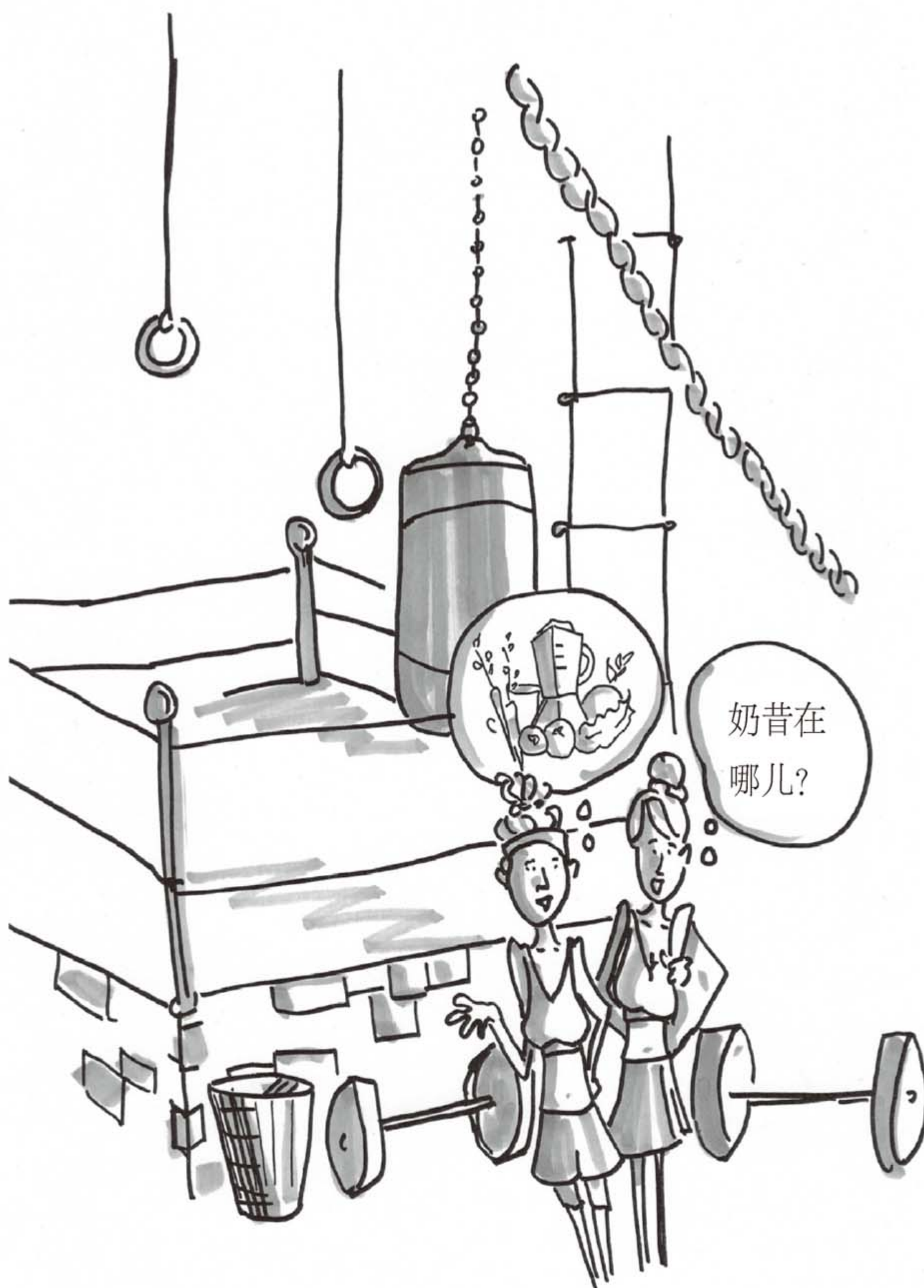
几年前，有一家教育机构联系我们。这家教育机构希望提供网络教育，以帮助某些人群迅速获得网络教育学位，但是不知道这其中的商机如何。他们听说这个领域发展很快，但还是希望进一步了解什么类型的人群真正需要这样的学位，而且他们还需要了解潜在客户是否真的愿意为这样的教育模式付出相应的经济成本。我们通过研究发现了许多功能层面和情感层面的需求，包括学习新技能、增加就业潜力、让家人高兴等。认清这些关键的需要达成的目标很重要，但仍不足以帮助我们了解什么人群会选择四年制大学教育、什么人群会选择职业教育、什么人群会选择网络课程、什么人群会完全放弃高等教育。这时候就需要利用用户目标达成的驱动因素。通过剖析个人态度（例如来自家长和伴侣的期待）、生活背景（例如经济能力、养育子女的负担）和当前境况（例如工作安排、受学历影响的升职空间），我们最终确定了几类人群，他们既希望获得网络教育学位，又有能力支付合理费用。这家教育公司设计了灵活的在线课程安排，为其中一类客户提供便捷的高等教育内容，若非出现这种选择，这类客户可能会放弃自身的教育追求。同时，利用用户目标达成地图的其他内容，该公司瞄准了几个教育需求量大、自身服务特性突出的领域。网络教育竞争越来越激烈，而这家公司在自身专注的领域一直保持着领先地位。

市场营销人员经常讨论人口特征、用户偏好，少数人还会讨论用户的基本需求，但是分类信息往往错综复杂、毫无条理，他们没有明确的机制厘清其中的因果关系，因此无法将驱动因素、用户目标达成理论、消费行为、使用行为一一串联起来。这种混乱的思维模式往往使他们错过重要的信息。

本章小结

理解问题要从挖掘用户目标达成的驱动因素开始，但是创新仍要从用户目标达成理论着手。

如果一开始就关注个人态度、生活背景和当前境况，很快就会在诸多细节信息中失去方向。真正值得关注的是关键的用户目标达成的驱动因素。一位女士需要购车，她刚好是素食主义者，这两者之间的关系基本不需要探究。从用户目标达成理论着手之后，再回头分析这些目标的驱动因素，然后我们继续分析用户当前完成需要达成的目标的方法以及存在的痛点，了解这些问题出现的背景。


奶昔在
哪儿?

用户目标达成理论涉及的是用户希望完成的目标，用户目标达成的驱动因素则不同，这些因素不是目的，而是决定某一任务轻重缓急的条件。

用户目标达成的驱动因素使用户产生不同的行为表现和购物决策，这些因素分为三类：用户的个人态度（社交因素或性格特征）、生活背景（长期因素）及当前境况（短期因素），这些都影响着用户需要达成的目标的主次轻重。

将用户目标达成理论及其驱动因素结合，不仅考虑用户的表面特征、表面行为，还深入探究原因，从而得到高效的用户分类。相比人口特征分类，这样的分类才能使企业提供针对性更强的产品。

03
当前解决方案与痛点

用户如何看待当前的解决方案?

有一位客户告诉我们，他给自己的闹钟动了点儿小手脚：在其中一个按钮上滴了点儿胶，形成凸起。他解释说，之所以这样做是因为所有按钮摸起来都差不多。每天一大清早铃声乍响，他从睡梦中惊醒，眼睛都还没睁开就得赶紧伸手去关闹铃。但是，15个按钮中只有一个能关闭闹铃，还有一个只能暂停，9分钟之后，邪恶的铃音就会再度响起。万一他按的是暂停键，接着就去洗澡了，那下一阵的铃声就会把他老婆也吵醒，这引发的问题可就不是闹铃那么简单了。所以，用胶水标记那个独一无二的按钮，其实是为了减轻早晨可能会出现的负面情绪。

这点胶水让本来时尚精美的闹钟有了瑕疵，但是这个权宜之计远胜于忍受闹铃带来的痛点，而且这个痛点不但会影响闹钟使用者，还让他的老婆也受到了牵连。闹钟制造厂商怎么没想到这一点！了解用户当前的行为及应对痛点的方法，能够开拓更大的解决方案空间，对于改进性创新和颠覆性创新都有重要意义。



本章讨论：

- 如何辨识产品购买者之外的利益相关者？
- 替代现有行为还是优化现有行为，如何选择？
- 如何通过发现并解决用户的痛点为产品增加价值？

将目光投向购买产品的人群之外

在很多市场中，例如B2B（企业对企业）平台或者政府采购中，需要得到满足的不仅是个人需求，买家往往要仔细权衡所有利益相关者的需求，最终做出购买决策。所以，把买家限定为单一的个体进行分析远远不够。充分而全面地理解购买决策需要辨识其中的利益相关者、他们的行为表现及其面临的痛点。

以零售食品行业为例。几年前，我们为客户进行了一项基于“用户目标达成理论”的调研，试图去了解人们在商店购买居家食品时的选择及其原因。研究中我们发现，商品从货架到餐桌的这一流程中，至少有三类利益相关者及相应的需求：食物的购买者、烹饪者和享用者。当然，有些人可能兼具多重利益相关者的身份，例如食物购买者可能

也会烹饪食物、享用食物。具体情况需要具体分析。但是如果只关注购买者，可能会觉得产品价格及其与当前购物模式的契合程度是最重要的考量因素；如果只关注烹饪者，那么产品的烹饪难易程度最为关键；如果只关注刚享用完食物的人，那么产品的味道可能是他们最先反映的重要意见。如果目光过于狭隘，推出的产品可能就难以满足各个利益相关者的需求。

确保所有利益相关者得到充分考虑可以利用一个简单的办法，图3–1展示了如何从用户的角度建立流程图。在研究中，要认真观察或者询问每一个步骤，记录每个步骤采用的方法，从思考一项任务到完成一项任务的整个过程都必须经过仔细的分析。这一按部就班的方式能够帮助你发现关键的利益相关者，从而了解他们对用户的用户目标达成理论有何影响。



流程图样本

以准备晚餐为例

步骤	计划	购物	烹饪	就餐	清理
利益相关者	• 玛丽 • 迪伦	• 玛丽 • 迪伦	• 玛丽 • 瑞秋（女儿）	• 玛丽 • 迪伦 • 瑞秋	• 迪伦
当前方法	• 玛丽下班前给迪伦打电话，商定要做蛋白质含量高的晚餐	• 轮流买菜 • 每排货架都看一下，想想吃什么 • 在手机上查找菜谱	• 瑞秋负责准备材料，玛丽负责烹煮 • 一边做饭一边聊天	• 在厨房的餐桌吃饭 • 讨论国际要闻	• 浸泡锅具 • 将餐具放入洗碗机 • 清洗锅具
痛点	• 没人记得冰箱和厨房里还剩什么食材	• 下班后买菜很容易累 • 相比提前规划购物清单，随机购买的成本更高	• 有分心的事情（短信、电话）增加烹饪时长	• 怕鸡肉煮不熟结果煮过头，吃起来很干	• 感觉孤单 • 有些食物粘在餐具上 • 锅具很难完全清洗干净 • 无聊

图3-1

在建立流程图的过程中，做到事无巨细才能发现痛点。痛点通常就是让用户感到沮丧、无聊或者低效的部分，这往往是创新的土壤，尤其值得仔细考量。另外，流程图的建立需要针对特定情境，而非一般情境。回到零售食品行业的例子中，如果一次性为所有“购物备餐”人群建立流程图，效果必然欠佳。星期二的工作午餐、星期五的双人晚餐、星期日的家庭午餐，显然各有其独特的关键因素需要考量。在这些特定的情境中，对餐食的功能需求、情感需求不同，其中的利害因素、挑战和要求也随之变化。如果需要在解决方案中做出太多折

中才能满足所有情境中的基本需求，可能最终结果就是没有一个人真正心满意足。

将当前行为与解决方案相结合

在设计新的解决方案时，分析利益相关者的当前行为与其中一项关键决策密切相关——针对现存的解决方案，是进行改进还是替换？如果你希望用户改变当前行为，就要准确衡量改变的可能性与进度。家乐氏在20世纪90年代末推出了“早餐好伙伴”，每份产品包含一小盒牛奶和一小盒麦片，还搭配了小勺子。他们希望解决早上人们匆匆忙忙来不及准备早餐这个痛点，并借此打入“外带早餐”这个前景光明的市场。不巧，这个产品需要用户改变对于早餐食物的一般理解。

这个产品标榜无须冷藏，但是美国人习惯冰牛奶加麦片，那就是还得把“好伙伴”放入冰箱？但是外带出门，牛奶的温度还是会升高啊。那是不是意味着大家要习惯用常温牛奶加麦片？听起来就不好吃。最终，两种选择都被用户否决了，产品很快下架。

用户当前的行为可能存在问题，但这股力量往往难以对抗。很多公司找到了痛点，找到了解决办法，但是这些痛点似乎还没“痛”到让用户决心做出改变。或者有些用户已经习惯了现状，根本没有意识到痛点的存在，只是某家公司特别在意罢了。在国际发展援助领域，对抗陈规旧俗是常态。在这个领域的基层工作，即便是能大幅改善生活质量的变动，只要会影响人们现有的生活方式，绝对也是困难重重。

在后塔利班时代的阿富汗推动女性教育面临着极大的阻力。每每谈到这个国家，人们总是会联想起塔利班及其对女性苛刻的管制——妇女必须穿只露眼睛的长袍，女孩无法接受教育，女童被迫嫁人。2001年，美军入侵阿富汗，之后又要帮助重建阿富汗，其中一项重要工作就是改变针对女性的负面行为。新上台的阿富汗政府得到美国与

其他发展援助国的支持，高度重视女童的教育问题。塔利班政权时期，女童的小学入学率从32%下降到6%，新政府的目标就是要重新提升这一比例。

在首都喀布尔这类大城市，开展工作并不困难，真正的挑战来自农村地区，当地人对女童接受教育仍持有极端保守的态度。为了在这些地区普及女童教育，国际非政府组织以及军队投资了上百万美元，用于重建教室、聘用女教师、提高入学率等。然而，所有的努力都失败了。他们建了不计其数的学校，结果都被改造成了牲口棚，而当地的女孩依然没能去上学。这是怎么回事?

人们抵触这一变化，很重要的一个原因就是他们认为女童教育项目是由“国外势力”操控的。国际组织来到当地改善教育体制，满怀善意，然而它们在工作中只是草草过问了当地的长者和领袖的意见，这显然违背了当地的社会规范。它们是为了“行善”，但是没有充分考虑目标人群的信仰、偏好、态度，最终事与愿违。

这些国际组织逐渐意识到了这个问题，开始将男性纳入推动性别平等的工作中，以减少其抵触情绪、化解他们的某些担忧，譬如担心普及女童教育会削弱男性的权威或者社会地位。同时，国际组织还邀请长者和重要的地方领袖加入这一工作，他们担负了相应的职责，还有人捐赠了土地，甚至亲身参与到学校的建设中。利用现有的行为与态度，这种新方式取得了成功。

辨识痛点

用户可能不愿意改变习惯，但是肯定在想办法减少痛点。阻碍用户完成一项任务的问题就是痛点，正是这些问题让用户感到低效、无趣、枯燥、沮丧。图3–2罗列出草坪养护中出现的一些痛点。



图3-2

通过分析用户常识或者与用户对话，某些痛点显而易见，还有一些痛点需要经过数据跟踪和观察才能够得到辨识与理解（例如完成任务的复杂程度、用户困惑或者犹豫的原因、已被接受的权宜之计等）。一家医学技术公司曾与我们进行合作，采访了数十名外科医生，了解他们眼中某些手术存在的最大挑战。然后在这些医生进行手术的过程中，我们监测他们的心跳，结果发现数据显示的分析与医生自身的陈述大不相同。外科医生感到焦虑的情况往往是进行重复性的动作，或是因为手术场地限制影响了视角等，医生甚至已经对这些情况习以为常，默认这些是手术中不可避免的问题。

每一个痛点都能带来创新空间。著名的日用消费品公司金佰利发现，很多受失禁问题困扰的成年人要采用多种心理补偿行为来应对身体与情感层面的痛点，例如随身携带成卷的卫生纸、每日多次更换全套衣服等。于是，金佰利设计了轻便、贴身的女士专用及男士专用护理内裤，这些产品减轻了用户对现有解决办法的依赖程度，并且合宜得体地完成了几项重要任务。在此之前，许多遇到失禁问题的成年人往往要等上半年或者几年的时间才最终决定去购买纸内裤，金佰利推出的新产品则有效赢得了这一类潜在消费人群。

解决痛点

减轻痛点的难处之一就是找准痛点。痛点不是个人的不满之处，不是目标人群之外的用户痛点，也不是产品新功能恰好能解决的问题。应对这一难处的办法就是在较大的样本人群中测试痛点是否真实存在，用数据说话。也许某些用户能够提出某些个人的痛点，但这并不意味着消费群体中普遍存在这一问题。应通过调查进行量化分析，针对不同的用户类别罗列痛点，确保能够就目标人群真正的痛点展开工作。

同时，进行此类调查还可以区分痛点的轻重程度，例如可以利用组合分析方法实现。这一方法需要用户做出权衡：对于一台笔记本电脑，你是希望它更轻还是续航时间更久？是希望键盘声音清脆还是耳机更加轻薄？将利弊权衡具体化有利于了解用户真实的偏好，而这也将反映在他们的购买行为中。

本章应用——解决痛点要以用户为中心

几年前，我们合作的一家公司恰好引进了新的文件管理系统。客观评价，新系统确实性能卓越，无可比拟——存储空间更大、搜索更精准、文件共享更便捷，还有众多新功能。新系统有很多新优势，但移除了旧系统中员工们早已习惯的文件夹分类功能，而这一功能确实有利于一些重复性的工作。另外，员工根本不理解新系统的元标签分类，虽然在旧系统文件夹中要自己搜索半天，但这至少让大家感觉起来更靠谱。在过渡阶段，有的员工适应了新系统，有的员工还在用旧系统，还有一部分员工在新系统中自己创造了文件夹分类，于是乎，查询一个文档需要在两个系统中进行多次搜索才能成功。结果可想而知，办公过程更加混乱，消耗了更多的经济和时间成本。为此，公司的某位高管每周召开例会，以解决系统过渡阶段中涌现出的各种问题。新系统的设计人员其实可以保留员工们熟悉的文件夹分类功能，但是他们自身更偏爱新系统的分类功能，并希望员工们意识到新系统卓越无比，结果事倍功半。如果新产品解决痛点的方式不能迎合人们当前的偏好，那么客观条件再好的产品也将失去意义。这正是团队收获的经验教训。

本章小结

生产“更好的”产品只是创新过程中较为简单的工作，艰难的工作在于确保新产品以合理的方式呈现给合适的人群，并展现出其“更好的”一面。新产品方案需要考虑多方利益相关者，而他们对新的解决方案可能各有期待。同时，新产品解决痛点的方式应该与用户根深蒂固的行为相适应。了解现状中存在的问题，但是不要贸然与习惯性抗衡。

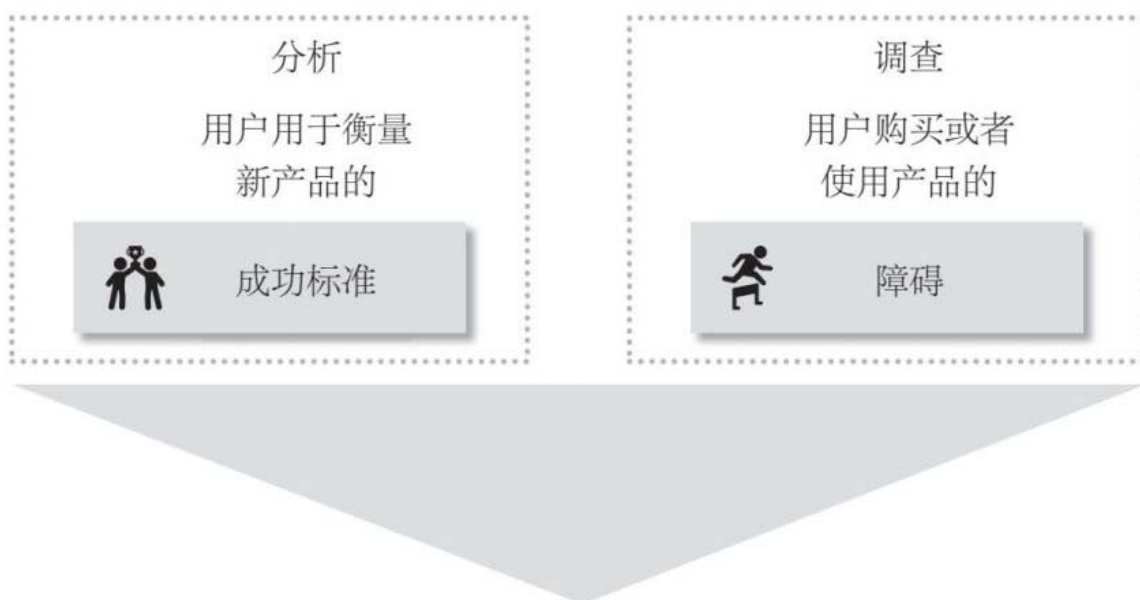
产品使用过程中的利益相关者不仅限于产品购买者，因此在产品设计中可能还需要考虑其他的终端用户或者重要的购买决策者。

制定流程图——以图表形式描述用户从决定购买产品到弃置产品过程中的每一步，这样能有效发现真正令用户苦恼的痛点。

为了使用产品，用户可能愿意改变某些行为，但这并不绝对。一定要了解当前方法有哪些部分值得保留、哪些部分需要替代。如果希望用户改变行为习惯，谨记这个进程一般比较缓慢。用户会不断寻找新的解决方案以减少痛点，即阻碍用户目标达成理论的因素。除了表面上的痛点，更需要思考情感方面或其他用户未意识到的痛点。

设计中要做出权衡。想要一次性解决所有痛点不切实际，因此，需要通过提出清晰的选项要求用户区分各种痛点的轻重程度。

瞄准终点，认清路障



04
成功标准
从用户视角定义产品的成功

理解了用户目标达成理论、驱动因素、当前方法和痛点，现在可以开始设计产品了吗？从大多数情况看来，不行！十年前斯蒂芬就发现了这一点。当时，一家手机公司拜读了有关“用户目标达成理论”早期的一些文章，提出能否直接利用“用户目标达成理论”框架设计下一代产品。可是关于如何在产品的重要设计上进行权衡，例如产品规格与耐用程度如何抉择、电池续航能力和屏幕分辨率如何抉择等，仅仅依靠“用户目标达成理论”的分析能不能解决问题？可能性十分有限。在当前很多企业中，员工主要利用对讲机等产品实现交流（当前方法和痛点来源）。设计公司还需要了解在特定的条件中（驱动因素），用户如何定义关键工作是否被完成，这样设计出的产品才值得用户尝试。这里的关键问题包括：新员工学会使用设备需要多长时间？在一项工作中，新产品如何在查找产品或者对话线程方面获得优势？斯蒂芬深入分析了成功标准，才得以确定产品设计中必须要考虑的问题及细节。产品的成功标准数不胜数，但每条标准都应该抽丝剥茧、言之有物——真正帮助创新者将奇思妙想变成有效的突破。

本章讨论：

- 如何从用户而非管理层的角度定义成功的产品？
- 如何寻找增值的机会，如何衡量结果？
- 为什么有所权衡、增减有度能够提升产品价值？

定义成功

用户如何认定产品或服务成功与否？企业很少思考这个问题，它们总是默认新品必然会受欢迎，所以对于成功的定义往往是从商业角度出发——首年销售额、盈亏平衡时间、市场份额等。这在一定程度上是因为商业标准更容易测量，而预测一款新产品是否能成功，到目前为止还没出现可靠的公式或者数据。设计产品的时候也许能准确计量要满足两项需要实现的目标、解决三个痛点，然而成功这件事却难以如此精确评定。

与此同时，我们发现，能获得巨大成功的企业往往最高效地完成了需要实现的目标、减少了痛点。这也就意味着，企业需要细心琢磨消费生活中最重要或者最令人烦恼的情境，了解目标消费人群的行为出发点。

大心宠物食品公司（Big Heart Pet Brands）的创新团队与养猫的人相处了一段时间，以期了解他们的日常以及与宠物猫之间的关系。在这种关系的发展中，一系列复杂的情感需求得到满足，但其中也交织着很多痛点。大心公司发现，猫是比较独立的宠物，想要让它们对主人示好，往往需要煞费苦心，而喂食就是其中非常重要的手段。猫粮分为干、湿两类，干粮经济、便捷、好收拾，放一整天都没问题，而且大量囤货也很方便。但是很多猫主人都知道，他们的猫咪更喜欢湿粮的味道、口感和品类。根据当时市场的产品分类，猫主人只能二者择一：认为情感需求更重要，就会满足猫咪的味蕾，选择湿粮；认为功能需求更重要，就会避开湿粮带来的痛点，选择干粮。面对这个局限，大心公司如何从用户的角度实现产品的创新？他们决定颠覆现有的产品分类（主要由供应链上的各因素决定），摆脱干、湿的绝对界定。

通过深入了解用户需要实现的目标和痛点，大心公司推出新的产品概念——表皮干爽酥脆、内馅湿润有肉味的猫粮，这个想法立即得

到了用户的热烈响应。大心公司迅速进行样品测试并不断完善，最终的产品既获得了用户青睐，又能以合理的成本进行规模生产。新产品“咪咪乐软心猫粮”在满足功能和情感需求方面都取得了成功，减轻了用户的选择负担。产品上市两年的总销售额超过1亿美元，在前后5年间上市的宠物食品中，只有三项产品取得了这样的业绩。在宠物主人与猫咪关系中，大心公司通过聚焦关于情感方面的工作，有效满足了用户的需求。

衡量成功的标准

在现有市场中寻求成功的路径已然十分困难，而创新企业要通过开拓缝隙市场、利用信息不对称的优势突出重围，在这一过程中，对于成功的定义会改变，这使得创新的任务更加艰巨。

特斯拉S型轿车于2014年、2015年连续两年当选美国《用户报告》最佳车型。该杂志通过三大标准推选最佳车型：路测评分、可靠性评分、安全性评分。路测评分主要分为传统的性能测试，例如汽车的操控性、动力和舒适度，可靠性评估源于用户的故障报错数据，安全性评估源于汽车的碰撞测试数据。在某些层面上，传统的测试标准也适用于特斯拉S型轿车，例如衡量这一车型是否成功必须考虑其安全性评分。但是，S型P85D轿车问鼎《用户报告》榜首时，竟然突破满分，获得史上最高分——103分，显然，S型轿车已经超出了传统定义的成功标准。

特斯拉重新定义了完美车型，这是如何做到的？这里利用“用户目标达成理论”的思路进行分析。特斯拉S型是电动汽车，这意味着它不仅仅是一种交通工具。崭新的科技力量能够帮助人们完成更多需要达成的目标，包括一些超出交通领域的工作。例如，驾驶电动汽车不仅能够满足出行需求，还能够满足环保需求。这一新增的功能意味着要以更丰富的标准对汽车进行评估，即传统标准（安全性、舒适度、可

靠性）外加全新标准（充电时间、长途行驶里程）。用户购买电动汽车，既有传统的用户目标达成理论也有新的用户目标达成理论，特斯拉S型轿车出色地满足了两重需求，因此大获成功。

分析用户目标达成理论不仅是为了完成任务，更要从用户的角度考虑如何实现目标，否则就会出现过犹不及的状况。要想达成用户需要达成的目标，要知道他们的需求程度，并分析每项需求中的用户体验是要增加、减少，还是追求平衡。

理解用户需求的具体细节，企业就能够将这些信息转化成竞争优势。它们可以改变用户对这个行业的一般预期，利用被忽视的资源进行创新，超越老牌公司或者强大的竞争对手。

那么初创企业如何挑战行业巨头？多年来，微软电子邮箱软件Outlook一直主宰着电子邮件领域。尽管不断有新晋的科技公司宣称，下一代新应用将会使电子邮件成为明日黄花，然而斗转星移，电子邮件行业依然繁荣。

取代电子邮件的尝试屡战屡败，直到协同办公平台Slack横空出世。Slack没有提出取代电子邮件的目标（因为这并不是用户的需求），而是专注于电子邮件使用中用户需要减少或者增加的体验、创造实现需求平衡的新应用，其发展速度一时无二。这款商业办公应用为用户提供短信息服务，与电子邮件形成互补，并非完全替代电子邮件。图4–1为获得成功的常用策略举例。

Slack的重心在于促进内部沟通，其提供的服务能够让同事间实现快速的日常交流，同时又保留了传统电子邮件的归档功能，并提升了对历史信息的搜索功能。电子邮件仍然发挥其作用，尤其是对外沟通方面，而应用Slack，客户减少了电子邮件收件箱中的信息，也减少了当面开会的需求，省时省力，这部分归因于Slack的共享文件功能：用户能够直接搜索共享文档、获得共享文件，不必再向同事询问。如果同事发问，可以通过侧边窗口提供简短答案或进行状态更新，不必反复通过邮件进行沟通。Slack的用户数量已经超过100万，它有效提升

了办公效率，得到企业用户的高度认可。Slack充分理解用户体验中需要增强与减弱的部分，实现创新，其估值在两年之内已经达到38亿美元。

	策略	举例
减少	减少完成用户需要达成的目标所需的精力、时间、资源和资金	Simple银行：网络银行，减少了银行业务中的一些常见费用，减少了客户用于费用预算上的精力
减少	降低产品的复杂程度，消除使用过程中的困惑	苹果手机：与安卓系统的手机相比，功能较少，但是精简为上，显著提升了用户体验
增加	增加可令客户满意的需要达成的目标数量	微软办公软件：全套电脑软件，帮助用户实现一系列商务办公需求
增加	改善产品的性能或提升产品使用效率	速易洁拖把：高速实现地面除尘清扫
增加	提升产品使用的简易度、舒适度	OXO：厨房用品，为简单的工具增添优越的使用体验（把手舒适的削皮器、倾倒液体时可以直接读数的直视量杯）
平衡	平衡情感需求与功能需求	领航投资公司的目标退休基金：自动调节投资组合的共同基金，帮助客户为退休生活存储资金，并减轻他们对经济变化的担忧
平衡	尽可能平衡所有用户的满足感	KIX：早餐麦片，口感满足孩子的要求，营养成分满足父母的要求（孩子喜欢，妈妈放心）

图4-1 获得成功的常用策略

有些因素看似无关紧要，实则影响巨大，因为这些因素是衡量任务是否得到完成的方式，必须要认识到这一点。例如本书前文提到的

布鲁克伍德私立学校，家长衡量教育的标准包括学校课程的多样性（展示出学校能照顾到学生们不同的兴趣爱好），学生群体的多样化（确保学生能够获得全面而扎实的教育），教育工作中家长的参与度（展示学校乐于与家长搭建良好关系，促进学生的发展）。

权衡轻重，创造价值

通过用户的视角进行分析，企业能够通过权衡利弊提升产品价值；深入了解用户需求，避免在华而不实的性能上进行投资，专攻被市场忽视的用户目标达成理论，实现真正的创新。1996年，MSNBC（美国微软全国广播公司节目）进入了当时规模有限但是发展迅速的有线电视新闻领域。它与同业两位对手CNN（美国有线电视新闻网）和Fox News（美国福克斯广播公司）较量多年，总是排在末位，直到2008年，美国进行总统大选，MSNBC决定开启新模式。这一新模式降低了聘请电视名人的费用，虽然他们的形象具有一定影响力，但价格不菲。MSNBC意识到有线电视新闻的观众更在意节目内容，而不是主持人的长相，所以他们可以聘请具有深厚政治学背景的人，例如曾在电台工作的新闻人士、印刷媒体的资深记者等不具备电视行业经验的人员。同时，MSNBC更加注重目标观众所需——时政评论内容。这也能够减少新闻事实的收集与求证工作——这一过程不但耗资巨大，某些老牌的新闻媒体也具有很大优势。根据皮尤研究中心的数据，MSNBC的电视内容中评论观点占85%，而Fox News和CNN的相应数据分别是55%和46%。2008年的选举活动异常激烈，可能也正是这个原因使得MSNBC的收视率大增，尤其吸引了不喜欢被党派观点束缚的观众。选举过后，MSNBC仍凭借上述模式保持着良好的发展态势。2012年，按观众的人均制作成本计算，三家电视台中MSNBC最低（见图4–2），而黄金时段平均收视率排第二。2011~2012年，在收视率争夺最

激烈的25~54岁受众群体中，MSNBC的收视率上升了20%，Fox News仅增长1%。

	Fox News	CNN	MSNBC
新闻制作成本（2012）	820 000 000 美元	682 000 000 美元	240 000 000 美元
黄金时段平均观众人数（2012）	2 071 000 人	670 000 人	913 000 人
观众人均制作成本	396 美元	1 018 美元	283 美元

图4-2 主要有线电视新闻制作成本

这些事例说明，产品的价值体现在用户最重视的方面。要想控制制作成本、降低产品复杂程度，可能就需要在重视程度较低的方面降低要求。问题就是，在某一个方面降低要求是否会引发用户的不满？如何确定？如果飞机的座位空间减小，难道乘客们不会感到不快？当最喜欢的零食突然从货架消失，竟然是因为厂家要精简产品线，难道你不会感到愤懑？这就又回到了两个关键问题——用户目标达成的驱动因素和用户分类。虽然一个产品不可能取悦所有人，但是如果能理解消费需求为何会集中在某个领域，我们就能知道使用产品的特定背景条件，以及这些条件是不是广泛存在。

高露洁推出WISP无水牙刷，可谓是上百年牙刷生产历史上最大胆的一个决定了。单看这个牙刷，又小又单薄，仅供单次使用，本来就只有一点点的刷头中间还嵌着一颗薄荷珠，以一般标准衡量，这并不能算什么好产品。这个牙刷只能用于轻微处理口腔中的残渣，不能解决顽固的牙渍，更不能深入牙齿缝隙那些藏污纳垢的地方，它既不是

电动的，也没有卡通人物的包装。但是，这个产品恰好瞄准了一个重要的用户需要达成的目标：出门在外如何做口腔清洁。衡量这个牙刷是否为成功的产品，用户的标准就是：能否清除牙齿上明显的食物残渣、能否清除口腔异味、能否便捷使用、能否避免漱口（漱口在公司的公共卫生间被视为没有礼貌的行为）。高露洁无水牙刷满足了全部这些要求，其他方面就不再重要，正因如此，WISP大获成功，成为高露洁公司的新增长点。

本章应用——确立大施拳脚的领域

2002年，斯蒂芬推出了非洲第一个移动电子商务平台（当时为Celtel电信公司所有，现已被印度电信公司Airtel收购）。电商平台的第一批客户都是例如南非酿酒公司之类的非洲大企业，它们希望简化大额订单的付款流程。南非酿酒公司的金融团队要求电商平台提出切实方案解决两个重要的用户需要达成的目标：加快发货、减少诈骗。根据这两项需要达成的目标的成功标准，Celtel团队很好地规划出了系统的各项具体指标，例如，系统需要将资金的计量次数从7次减少到2次；送货完成后，系统对账过程减少一个小时；减少受送货司机唆使而产生的诈骗现象。这些具体的指标使得Celtel能够清晰地认定投资方向，例如在收货方及仓库财务方加强教育宣传工作，同时能够将次要的工作放一放，例如设计美观的用户界面。仅仅了解重要的用户需要达成的目标是不够的，认清成功标准才能够设计出合适的解决方案，要雪中送炭、雨中送伞，而不必画蛇添足。

本章小结

成功的标准将用户目标达成理论转化为具体可行的指标，这些指标必须要与用户目标达成理论紧密结合，因为衡量每项用户需要达成的目标是否完成就取决于标准是否贴切。这些标准受到各种因素的影响，包括用户的个人态度、生活背景、当前境况。这些标准所衡量的对象可能有形也可能无形（例如情感），它们都需要被考虑。产品设计只有满足这些标准，用户才愿意相信产品真的能达成重要的需要达成的目标。由于成功的标准数不胜数、各式各样，因此指明了在特定的条件下用户应当如何判断一项工作是否完成，以及新的解决方案是否真正超越了其他的替代方法。在将用户洞察转变为产品特性的过程中，这是至关重要的一步，可以将创新的想法转变为具体的产品概念。

通过关注用户最重视的情境或条件，我们得以领会成功的标准。

新产品满足用户目标达成理论的效率如何，消费体验中哪些需要增强、减弱或者平衡，这些都是衡量成功的标准。我们应当从用户的视角出发，规划产品设计的指标。

同时，企业可以通过掌握不对称信息赢得优势，并改变用户对一个行业、一类产品的理解，那么成功的定义可能会改变。

权衡轻重、有所取舍，能够增加产品价值。如果某些功能仅满足了一小部分人的需求，那么放弃也是一种明智的选择。努力满足目标消费人群的重要需求才是关键。

05
障碍
是什么阻碍了创新？

几年前，我们在对食品和饮料行业进行调研时，某位年轻女士告诉我们，她住在一间“独特的”公寓里——这间公寓没有厨房。不是厨房很小，不是厨房和其他空间没有墙壁分隔，而是完全没有厨房——没有烤箱，没有燃气灶，没有水槽，没有和厨房有关的任何东西。我们问她会不会考虑搬家，她说之前确实有计划另寻他处，但后来发现自己其实也不是很在意没有厨房的不便之处，而且搬家是个大工程，再加上手头有了别的事情，最后搬家的事就搁浅了。

其实，推广新产品的过程和上面的故事有许多相似之处。新产品上市后，有些用户迫不及待地购买。但是大部分人可能不以为意，只有真遇到了某些问题，他们才会做出改变。这是普遍存在的惯性，但是还有一些障碍影响了人们最终选择和使用新产品。如果有公司推出了烤箱食品，上述故事中的女士肯定不会购买。没有厨房可能是一个原因，但是本章的讨论会分析出其他更为常见的因素，阐明为什么用户不会购买或者使用诱人的新产品。

本章讨论：

- 惯性为何会影响重大创新？
- 什么因素会导致用户迟迟不选择新产品？
- 什么因素会阻碍用户使用或回购新产品？

对抗惯性

市场上出现了新的产品、新的服务，虽然它们具有一定优势，但并不意味着用户就会主动接受这些新的选择。一项新产品如果与人们根深蒂固的行为或者思想产生了冲突，用户可能就不想改变，并且会寻找各种原因避开这种新的选择。由此，企业也许就要投入更多的资源，应对现实世界与用户精神世界的双重挑战。

在全球很多地方，面对城市交通拥堵现象，很多人会选择驾驶轻型摩托车出行。美国的很多城市中也有类似的交通问题，但是摩托车从未成为主流交通工具。这在一定程度上是人们受到观念所限。美国人谈到摩托车，基本上都会联想到老旧、嘈杂、破烂的交通工具，虽然实用，但是不舒服、不得体，他们脑海中出现的画面，可能是一家四口挤在同一辆摩托车上，在南非尘土飞扬的公路上一路驰骋，或者是在印度水泄不通的大堵车中穿行。在美国，似乎没有这个必要，在市内出行，靠公共交通基本就能解决，实在不行，还有私家车。现在的汽车设计得越来越奢侈，坐在车里，能调节座椅温度，能喝咖啡，能打电话，还能跟着车载音响播放的新单曲随心所欲地放声歌唱。在摩托车上可做不了这些事。而且，现在汽车租赁也很便宜，驾车出行实际上可以相当划算。

但是，情况正在慢慢发生转变，驾车有时候很麻烦。停车费用和汽油价格都在上升，而人们的环保意识慢慢增强。在美国的发展历程中，城市规划总是以汽车为中心，现在重心慢慢转向了自行车和轻型摩托车。越来越多的人选择晚婚，这意味着很多人现在不着急搬出市区了，甚至有很多成家的人也开始选择在市区居住。随着城市人口密度的攀升，驾车出行可能不再是便捷之选。而且，如果去商店买了很多东西，搭乘公共交通工具回家也不是很方便。显然，摩托车在美国城区具有市场潜力，但是用户需要转变观念。当然，不是要让用户自己承担转变观念的任务，企业要意识到牢固的消费观念可能会影响用

户选择新产品。从设计产品开始就要考虑如何转变人们的想法，使其主动接受新鲜事物。

GenZe公司推出了新型电动摩托车，并采用了很多措施应对惯性问题、刺激消费行为、开发未消费领域，希望能够吸引美国城市中的年轻用户。在新型电动车（GenZe 2.0）上市之前，公司派人到美国各地与用户交流，了解他们当前的通勤状况、其中存在的痛点及通勤过程中的需要达成的目标。通过分析这些信息，GenZe依据目标消费群体需要达成的目标及其驱动因素设计了一款新车型：储物箱能够放置公文包、生活杂物和私人物件，储物箱还具有防水特性，帮助人们应对天气不佳的状况。而且这款电动车十分环保，能够减少用户在燃料上面的支出，让用户感受到自己为环境保护做出了贡献。电动车车身设计美观，技术含量极高，配备了7英寸[注]的触屏控制面板。用户选择GenZe，不是因为便宜，而是要展现一种态度。另外，GenZe 2.0还添加了特定的功能，以增加骑行舒适度和安全性、降低用户的选择门槛，例如，可以升高的挡风板、帮助初学者适应的简易驾驶模式等。这款车型在美国市场能否大获成功，有待观察。GenZe确实从用户的角度倾注了大量精力，并着力打破传统的购物阻碍，这些都大大增加了它成功的概率。

对抗惯性就是尽可能减少使用一项产品的阻碍。有一些企业通过不断推出光鲜夺目的产品，牢牢吸引忠实客户，但是大部分企业做不到，那么它们就需要加倍努力诱导用户尝试新产品。图5–1中阐述了一些可以帮助企业提升新产品扩散速度的基本方法。

策略	举例
利用现有行为	特波税务软件：基于用户已经熟悉的手机摄像功能，使用户能够通过将W–2报税表拍摄成照片，直接将表格信息录入软件
为老产品设计新的使用方法	汰渍便携去污笔：利用汰渍的老牌洗衣粉设计笔管型产品，携带方便，随时随地能够给衣物除渍
利用现有客户基础	特码捷公司：利用用户购票的过程推销票务保险服务
降低产品单价	男士护理电商平台“1美元剃须俱乐部”：大幅降低剃须刀片的单价，使用户每月仅花1美元就能享受基本剃须服务
降低尝试新品的难度	乔氏超市：提供自有品牌产品的小样，鼓励用户尝试并购买

图5-1 对抗惯性的5种方法

这些策略主要用于对抗惯性，但是用户在选择或者使用新产品的过程中，还会出现一些阻碍，接下来的两节会讨论影响新产品扩散速度的10种最常见阻碍。

选择产品的障碍

对产品的选择障碍就是妨碍用户购买产品的首要因素。对于一款产品，用户可能会从中受益，也可能有一些购买意愿，但是当这些阻

碍因素出现的时候，用户可能最终会选择竞争对手的产品或者根本不购买此类产品。

因此，要尽可能降低这些因素的出现概率或者降低其影响。

以下为购买产品时常见的几种阻碍。

缺乏了解 用户不愿意购买产品的根本原因之一就是不了解自己有相应的需求。创新团队不是凭空捏造用户目标达成理论的（捏造一个也不容易），只是用户习惯了完成任务的现有方法，所以意识不到对新产品的需求。

在医生办公室里，病历往往包含着杂乱无章的各式文本、表格，还有其他医生或者诊断室发来的传真扫描，要在其中迅速查找关键信息十分困难，有些重要数据甚至会被忽略。然而，“黄金档案”这类综合文档管理产品推出之后，市场反应并不是特别强烈。这是因为医院现有方法虽然存在很大问题——时间成本高、医疗效果受到影响，但医生们根本都没有意识到。后来，产品公司对当前情况进行量化分析，明确指出当前方法带来的风险，才最终让人们意识到病历需要更好的归档办法。

改变行为习惯 在分析当前方法与痛点的时候，我们发现，要求人们改变行为习惯非常困难。Ozon被称为俄版“亚马逊”，是俄罗斯最大的电子商务公司，其最早的产品是图书，后来加入了电影、音乐产品，接着又进入用户电子商务领域，最终打造出一个无所不包的大型线上零售平台。在俄罗斯，Ozon的规模一时无二，然而发展速度不温不火，因为俄罗斯零售仍然依赖现金。某些产品的销售尤其困难，例如Ozon自主研发的电子阅读器、电子书以及数字音乐产品。所有的这些数字产品都需要通过信用卡进行购买，俄罗斯的用户基本上没有意愿或者没有能力放弃当前的现金消费习惯。因此，这类产品的销售迟迟不见起色。

多方参与决策 如果一项决策的过程包含很多互不相关的决策人员，且他们各自的动机不尽相同，即便再好的想法也难以实施。某些医疗系统会让多个团队的医生线上讨论同一病例，看似大有裨益，但这些系统发展迟缓。这样的系统需要IT（信息科技）团队、医院科室、医生都参与其中，否则不能运转。但是不同个体取向不同，有些团队的医疗观念更加主动，有些团队则比较保守。这样一来，尽管多方咨询的益处不可否认，但是相比真正落实方案，可能达成一致意见还要耗费更多的时间。

高成本 成本高昂有多种体现。首先，新产品实际成本很高；Nesmuk镶钻厨刀售价在4万美元左右（相当于美国家庭收入中位值的80%），绝大部分用户无力购买。其次，成本高昂的另一种体现就是比同类产品贵。2008年，英国哈洛德百货推出了标价29.95英镑的杯装方便面，产品的噱头之一当然是设计创意（另外还会将收入用于慈善事业），但是人们也不禁会奇怪，这一碗方便面真的值这么多钱吗?再其次，转变产品的成本也可能会很高。几年前，手机运营商针对用户提前终止合同的行为设置了违约金，限制用户转换运营商，直到最近，运营商为了争夺市场份额，开始为新用户提供违约金补偿，最终消除了两年合同期的服务传统，降低了所有用户转换运营商的成本。

高风险 用户不愿意采用新产品的另一个重要原因就是，这其中可能存在巨大风险，或者可能要面临产品失效的高昂成本。近年来，专利流氓发起的诉讼案件不断增多，但是专利诉讼保险业务的销售仍然不见起色。律师界认为，部分原因在于这种保险本身可能会招致侵权诉讼案，其成本也许很快就会超过保险理赔上限。虽然这种保险能够防止企业遭受巨额诉讼赔偿，但是购买了保险也会引起专利流氓的注意，这其中风险太大，所以很多公司并没有马上选择这一保险业务。

产品类别陌生 有时候，产品由于创意非凡而开拓了全新的领域，以致用户可能无法理解，或者没有相应的资金准备。物联网技术

能够将一个工作环境中上百万的设备和传感器相连，实现纤悉无遗的监视。这一技术的出现声势浩大，但是很多大企业迟迟没有采用：公司里面没有人专门负责物联网工作，预算里面也没有这项支出。物联网技术公司enGauge打破僵局，巧妙应对了这一挑战。这家公司在消防领域找到了突破口，消防责任一般都有专门的部门负责，而且企业为了提升消防安全适当增加预算基本不会招致反对意见。一旦enGauge通过消防领域打开市场，往后就有机会提供更多的服务。

使用产品的障碍

第二类障碍就是影响人们使用产品的因素，在用户购买产品或者服务之后，这些因素可能会导致用户停止使用。这些障碍的影响多种多样，用户狂热的购买欲望消退之后，产品购买量急剧下降。更常见的是，用户停止回购，或者不购买附加设备、不更新产品版本等，这些障碍在很大程度上会影响企业建立可持续的商业模式。以下就会讨论用户停止使用一款产品的常见原因。

配套基础设施不完善 有些产品本身十分出色，但是没有配套的系统就无法发挥价值。譬如，你下载了点对点技术的手机应用（依靠用户群交换信息的互联网体系），但是上面根本没有用户，那就无法使用。同样，电动汽车有益于车主，有益于环境，很多用户具有环保意识，乐意购买电动车，但是充电桩不足往往会影响他们的购买意愿。电动汽车也许最有利于经常长途驾驶的车主（假设油费一直比电费高），但是长途驾驶最怕找不到地方充电，于是电动汽车可能就成了最不可行的选择。如果没有配套基础设施使产品发挥出最大的潜力，用户也就难以持续使用这个产品。

使用过程中产生痛点 如果产品的使用很复杂或者很麻烦，用户就会放弃。很多公司总是喜欢在新产品上加载过多的新功能，而不是

专注于最重要的需要达成的目标。市场研究机构NPD曾调查了1 500多名用户，其中有13%的人曾因无法操作电子设备感到心烦意乱，最终退回产品。2007年，Windows Vista系统上市，微软公司和用户都对其寄予厚望，结果这个系统不断出现兼容性问题和性能问题，导致很多微软的忠实客户都转向了苹果的产品。

有趣，但没有功效 很多时候，新产品听起来相当不错，实际功能却不比现有的解决方案更加出色。很多新产品出现时，用户迫不及待地尝试，结果发现在很多自身看重的功能上，新产品并没有超越现有产品。手机的支付技术在美国已经推出很长时间，但很多人试了一两次就停用了，因为这种支付功能并没有比刷卡更方便，有时候甚至更耗时。谷歌和苹果正重新发起攻势，以期大力推动移动支付的发展，在这一轮竞争中，焦点回到了用户最关注的需要达成的目标上，例如数据安全等。

缺乏针对性 新产品要有针对性，要瞄准特定的用户目标达成理论和特定的消费人群。赛格威公司（Segway）的产品最初上市时，并没有特定的目标或者方向，只是一种有趣的出行工具而已。后来，公司不再面向大众销售产品——一般人都会觉得很贵，也不知道买了有什么用，他们将销售重心转向了特定客户群体，包括警察、市区导游、货仓人员等，这一产品刚好能够高效地达成这些人群需要达成的目标，赛格威公司因此大获成功。

新产品要获得用户的关注已经不容易，克服各种使用障碍，让用户成为长期用户更具挑战。如果不能让用户回购，公司就难以维系经营。

本章应用——应对电商领域的惯性

某大型零售公司曾与我们有过合作，项目刚开始，新团队将亚马逊定位为主要竞争对手。这有一定的根据，在其商品类别的线上消费中，该公司的占比较低，而且数据分析报告显示，该零售商经常面临掠夺性定价的竞争。然而，在拓展在线业务的过程中，该公司发现亚马逊其实给他们助了一臂之力。亚马逊一直在利用多种方法对抗用户的惯性，减少该类产品的线上购买障碍。第一，亚马逊在线上大力宣传该类产品，让用户意识到该类产品可以在线购买，无论重量多少。第二，用户在亚马逊平台上购买其他产品时，也可以同时购买这类产品，久而久之，通过在线渠道购买该类产品就会成为习惯。第三，亚马逊提供的价格迫使该零售公司重新调整自己的运输系统，最终降低了自身运营成本，给用户提供了更优惠的价格。归根结底，亚马逊也许仍然是这家零售公司的竞争对手，但其策略确实减少了全行业的用户使用障碍。该公司决定以亚马逊的策略为基础，结合自身精选产品与实体商店提货的服务，形成自身独特的竞争优势。

本章小结

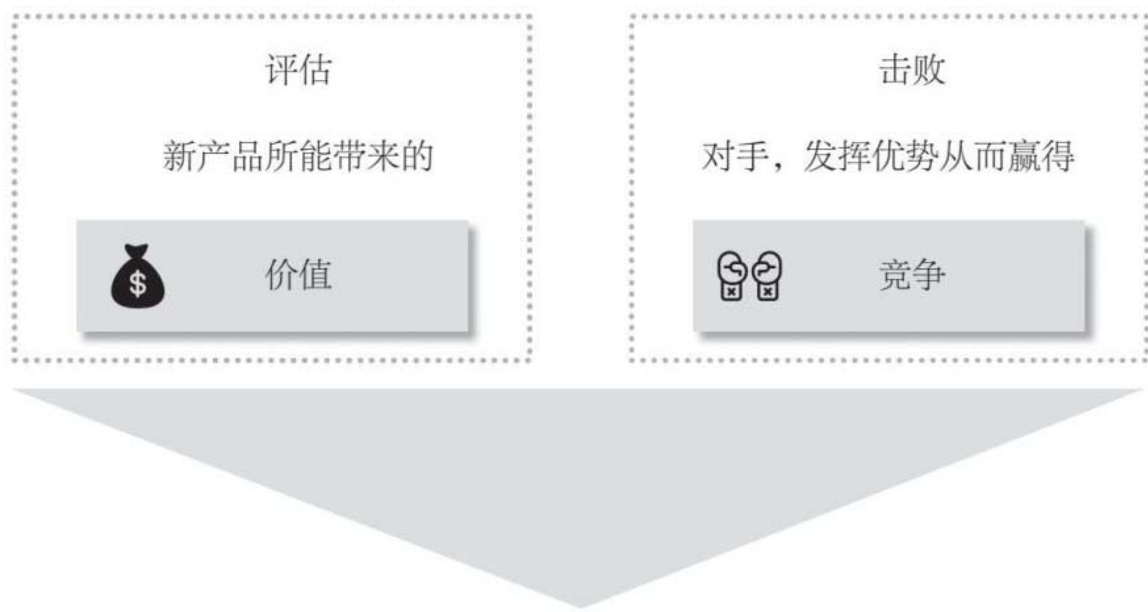
吸引用户关注新产品可谓困难重重。在大部分情况下，用户已经有了固定的购物选择，涵盖日常购买的产品，以及用来完成特定任务的产品。新产品必须要足够出彩，才能够将用户拽出常规的采购习惯。减少购买新产品的阻碍，例如降低尝试新产品的成本，或者明确新产品的优势等，都能够帮助企业赢得早期客户，这些客户可能会将产品的优势介绍给其他用户，建立产品的口碑。要实现长久的成功，企业还要减少产品的使用障碍，使用户在首次消费结束之后还能够回头再次购买。

人都有惯性，改变日常行为或者购物习惯的过程非常缓慢。打造诱人的产品还不足以让用户真正踏出尝试的一步。消除惰性、打破现状的责任应该由企业承担起来，而不是留给用户。

让大众以简单的方式了解并尝试使用新产品，从而建立起市场需求。有6个常见因素会阻碍用户采用新产品：缺乏了解、改变行为习惯、多方参与决策、成本高昂、高风险、产品分类陌生。

不断增加新的消费人群往往成本过高，难以维系，而消除使用产品过程中的障碍能够使第一批用户回购产品。4种障碍可能会影响用户继续使用或者回购产品：配套基础设施不完善，使用过程中产生痛点，无法真正超越现有产品，缺乏针对性。

体现创新历程的价值



1. 1英寸≈2.54厘米。——编者注

06
价值
如何将用户洞察转变为企业收入?

1989年，斯蒂芬当时的工作糟糕透顶——为某家食品公司挨家挨户上门推销一种新的肉制品。这份工作确实不好，但是这款肉制品包装的创意不容忽视。当时斯蒂芬的雇主是美国最先采用真空低温烹调技术的企业之一，该技术将产品密封在真空的塑料袋内进行烹饪，保持水分与新鲜度。

这种产品会给餐饮行业的客户创造多大的价值，这家公司并不了解，于是他们就根据产品的成本定价。他们最便宜的产品就是生产成本最低的产品——龙蒿烩鸡肉。总之，产品的味道很差，如果用户不幸选择了尝试这款产品，只能怪自己倒霉。突然有一天，一家熟食店的老板尝试了鱼肉产品，他告诉斯蒂芬，味道相当不错，而且因为鱼肉有腥味又难以保鲜，所以之前店里一直不提供鱼肉产品，这种真空低温的烹调方式恰好解决了这些问题。之后，在整片区域内，这家熟食店成为唯一提供鱼肉产品的店家，独树一帜，老板十分自豪。用户目标达成理论成功啦！斯蒂芬的公司给熟食店老板创造了新的价值，这与产品的成本并没有太大关系。理解价值的真正来源，企业才能够以全新的方式定位。

本章讨论：

- 如何测算新产品的市场价值?
- 如何确定新产品的价格上限?

•公司的商业模式是否能够维系新产品的销售业绩?

新产品的市场潜力有多大?

当你提出一个新想法，肯定会有人问，成功的概率有多大。怎么知道某类产品的市场增长速度有多快？怎么确定市场对你的方案是否感兴趣？通过产品概念测试和原型测试，估价得以进一步明确。但在创新早期，基于用户目标达成理论的洞见其实已经带来了重要的启示。当你估算市场规模的时候，已经知道了用户目标达成理论、需要消除的痛点、决定用户需要达成的目标及痛点重要程度的驱动因素。定量调查能够为分析用户目标达成地图提供相应的数据，使其最终划定准确的用户类别、更好地预测消费行为。另外，在其他行业或者其他产品线，类似的需要达成的目标是如何达成的，这类衡量标准也提供了重要的参考，能够进一步确定市场的规模。

除了准确衡量市场规模，“用户目标达成理论”的思路能够进一步拓宽设计方案的市场潜力。20世纪70年代初，玛氏公司超越好时公司成为美国糖果产业领头羊，其市场份额不断扩张，持续到20世纪70年代末。到了20世纪80年代，好时意识到了采用新战略的必要性，于是进行了严谨的用户调查，收集许多重要意见。更关键的是，好时发现儿童并不是糖果的最大消费人群，糖果行业销量的55%来自18岁以上的成年人。好时利用这一信息对糖果产品进行设计和营销宣传，满足了成年人潜在的情感需求，重新夺回美国糖果行业的霸主地位，并大大拓宽了糖果产品的市场。时至今日，好时仍在根据成年人的用户目标达成理论不断进行创新。公司的创意重心之一就是让用户在奖赏自己的时候没有负罪感，例如2011年，好时收购了布鲁克塞得水果夹心黑巧克力产品系列，推出较为健康的巧克力产品。专注于成年人的产品需求，好时在全美巧克力市场上一路保持领先优势。

产品的价格上限是多少?

市场规模的估量一定程度上决定了产品的销售价格。在成熟市场中，产品的定价可能没有太大浮动空间，企业一般采用竞争导向的定价策略，也就是跟随竞争对手的定价或者为了抢占市场份额进一步折价，通过这个方法能够确定一个定价空间。在电子游戏产业中，如果大部分制造商的游戏产品定价都在60美元左右，你推出的新产品定价120美元，那成功的可能性就很小。通过结合销量和价格，你计算出最佳定价点可能是60美元或者是65美元，但上下浮动空间不大。而且，在电子游戏等产业中，一部分生产商会给零售商设定严格的售价限制，所以新产品脱离现有定价机制的可能性并不大。

在一些未成熟的市场，情况正在发生改变。有一些企业希望采用成本导向的定价策略降低风险，它们会计算产品的生产成本，再根据管理层希望实现的利润目标稍做计量，最终标定产品价格。但是，这样的定价策略有很强的主观性，可能无法与产品的营销策略或者品牌策略统一。另外一种较好的选择就是价值导向的定价策略，即根据产品达成用户需要达成的目标的效果来定价。基于这一策略，最终定价能够让用户重新定位你的产品，而且能够聚焦如何让产品满足用户情感层面的用户目标达成理论。

这里又要提到优步公司。如果从表面上分析优步，其似乎是准备采用标准的竞争导向的定价机制，因为早期关于优步的讨论都是在说其会提供更廉价的叫车服务。但是，优步现在在不同国家的市场提供了计价标准不同的服务（包括人民优步、优享、高级轿车、高级商务车、优步尊享等），选择哪一款服务主要取决于用户想要达成的目标是什么。如果价格不是用户唯一的考量因素，那么可以选择资费更高的服务（有些服务的资费差距非常大），例如，有些用户希望不拼车、不绕行，有些用户则追求乘车环境舒适，有些用户强调用车满足场合需求，确保在终点下车时能营造闪亮登场的氛围等，他们可以通

过选择优步不同的服务来实现。不仅如此，优步还采用“动态定价”，例如在上下班高峰期或者天气不好的时候，用车需求增加，叫车的价格也随之升高。根据竞争导向定价机制和成本导向定价机制，当需求上升的时候，价格基本保持稳定。但是“动态定价”则是一种价值导向定价机制，当某些需要达成的目标特别重要，或者用户发现了新的需要达成的目标（例如穿了一双特别昂贵的鞋子，赴约时遇到恶劣天气等情况），根据价值导向定价机制的原则，价格就应该上升。这类昂贵的服务可能会导致部分客户流失，但也巩固了优步形象——不仅是廉价的叫车服务，更是量身定制的出行服务。

确定合适的价格需要进行细致的定价分析，有几种简单的测试方法（模拟销售、A/B测试、特定功能购买测试）能够帮助你选择一种合适的分析思路。第12章会提供更深入的分析，提供相应的工具测量用户兴趣。

将价值定位转变为商业模式

用户目标达成路线图的理念是要创造用户认可并支持的价值，这一模式是否最终奏效，还要取决于它能不能为企业创造价值。敲定商业计划涵盖大量的细节工作，但是在创新早期，过多的信息要求往往会延缓项目进展。我们设计了“5步石蕊试纸测试”法，以帮助企业确定初具雏形的创意能否吸引用户并实现长期销售（见图6–1）。这一测试并不全面，但能够帮助你辨识一些重要风险，这些因素也许就决定了某个创意是去是留。

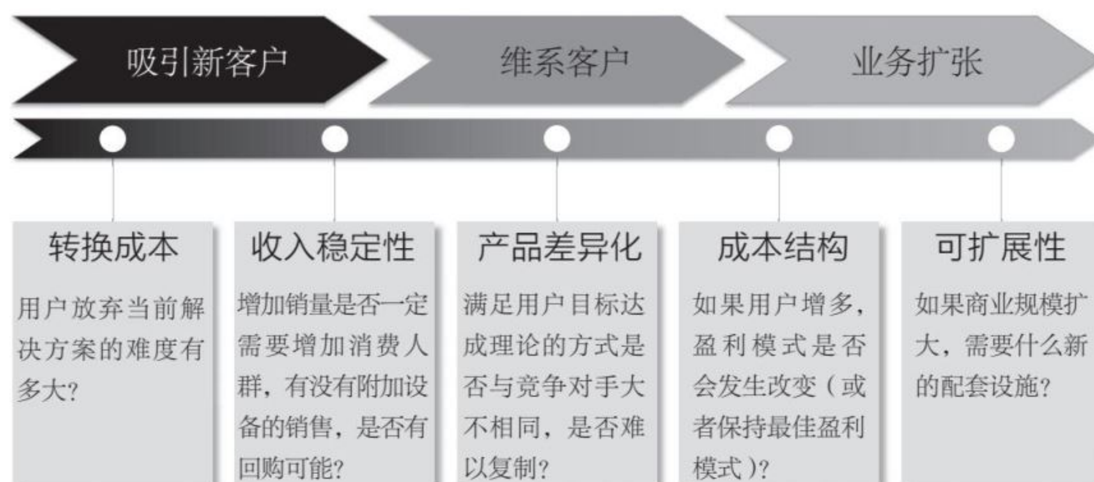


图6-1 创意的可行性测试

用户目标达成路线图不仅能够以用户的视角创造新产品或者新服务，也有利于企业寻找方法优化当前的工作和商业模式，降低核心业务的成本。位于波士顿的餐厅Tasting Counter于2015年开业，一改常规的餐厅经营模式，该餐厅提供了全新用餐体验。顾客不需要进行预订，而是在网上预先购买特定日期和时间的餐票。这些餐票包含了用餐价格、税费和小费。根据“用户目标达成理论”分析，一般餐厅没有完成或者完成不好的任务，这家餐厅高效地完成了。Tasting Counter提供主厨定制菜单，以当地食材为特色，货源基本都是当地的食品公司，保证每位顾客既能享受丰富的美味，又能支持当地企业发展。另外，顾客已经在购票时支付了餐费，在用餐当天就完全避免了支付问题，可以全身心投入用餐的过程中，不必担心某道前菜或是续杯的酒水可能要多花钱。从商业模式的角度分析，用户受益的同时餐厅也具有经营优势。因为主厨定制菜单是固定的，原材料和供应商也就是固定的，这样就减少了食品成本和浪费现象。而且，餐厅能够提前知道某个时间段的顾客人数，这样就能合理订购食材并安排服务人员。另外，餐费提前支付，餐厅已经提前获得了资金，还可以赚取其中的利息，这在传统的餐厅经营模式中无法实现。Tasting Counter餐厅专注于

用户的几项重要的用户目标达成理论，并以此树立自身的品牌，打造出卓有成效的商业模式。

本章应用——在被忽视的老年人市场上创造价值

在全球发达国家中，每年新生儿的数量都在不断下降，而与此同时，人们的寿命越来越长。从人类学角度分析，这意味着发达国家人口老龄化的速度在上升。从商业角度分析，这意味着在高消费市场中，老年人护理产品将会成为增长最快的类别之一。消费品公司金佰利的全球创新中心之一位于韩国，该公司希望通过这一中心了解老龄化趋势带来的商业潜力。当时韩国创新中心的主任是哈里·奈尔，他分析道，相比亚洲其他国家，韩国的老年人更活跃一些，韩国这种独特的人口特征提供了一个很好的预测基础，十分有利于分析未来数年全球多地的发展情况。

我们主动找到了奈尔，他说，金佰利的创新团队正在利用用户目标达成理论的思路重新定义老龄护理产品市场。

> 企业往往会认为两个相似的平台之间一定会形成竞争关系，却很少从用户选择产品的角度考虑如何细分市场。在创新工作的第一线，我们发现下一个重大的机遇来自母亲、家庭成员、老年人的用户目标达成理论。

金佰利的创新团队发掘了一系列功能层面和情感层面的用户目标达成理论，例如在老年人单独出行的时候如何赋予他们安全感，如何让老年人保持活跃的状态，如何帮助他们整理将来要留存的东西，如何在孩子离家之后保持愉悦的心情等。

金佰利的创新团队根据“用户目标达成理论”得出这些用户洞察，从而在韩国创立“金色年华好伙伴”品牌，瞄准韩国活跃的老年用户。公司首先推出一次性内裤产品，吸引并维系了忠实的客户群体，在此基础上，针对该群体关注点又推出了其他产品，例如舒适的鞋子、助行器等。这里不宜细述金佰利的发展计划，不过奈尔告诉我们，创新团队会利用“用户目标达成理论”，继续推出好的产品。

本章小结

创造价值的奇巧之处在于价值并非恒定不变。新产品既要给用户创造价值，也要给企业自身创造价值。这两方利益相关者都有独特的利益诉求。从企业的角度出发，首要问题就是衡量市场潜力有多大。达成用户的某项需要达成的目标能否给公司带来巨大的改变？如果答案是肯定的，那么公司还需要寻找可持续发展的商业模式，以确保长远的利润收入。从用户角度出发，价值与产品的定价有关。新产品是否能更好地完成任务、减少痛点，是否值得一试？通过挖掘用户目标达成地图中方方面面的信息，了解这些信息之间的联系，企业才能超越传统的产品销售标准，真正了解创造价值所关系的双方利益。

构建市场不能从新产品出发，要从用户目标达成理论出发，因为这样更有利于分析新产品所蕴含的经济潜力。了解用户未能高效达成的需要达成的目标、亟须消除的痛点，更有利于准确预测市场规模。另外，通过寻找被忽视的消费群体增添新的目标人群，更有利于扩大市场潜力。

成本导向的定价机制虽然常见，却不一定契合公司的战略目标。如果一项产品能够达成独特的需要达成的目标或者满足特定的情感需求，采用价值导向的定价机制，就能够估算出产品真正的价格上限。

建立商业模式既需要考虑如何为用户提供差异化产品，又要考虑如何保证长久盈利。在创新早期，要钻研各种问题，例如如何吸引用户、如何维系消费群体、如何扩大运营等，及时发现商业模式中存在的风险。

07
竞争

称霸市场

2013年2月“超级碗”比赛结束后，几乎每家商业杂志都提到了一种普普通通的食品。这并不是什么新产品，它的生产历史可以追溯到1912年，而且100多年过去了，几乎也没有任何变化。到底是什么百年食品抢占了各大媒体的头条？答案是奥利奥。当天比赛进行到一半，体育场突然大停电，短短10分钟后，奥利奥在社交媒体平台发出了推文——“黑暗中也能狂热”。这一举动立刻赚足了眼球，一时间，大家都在热烈讨论实时市场营销与社交媒体的发展将如何影响日用品的销售。

过去几年中，奥利奥启动社交媒体宣传，大举进入亚洲市场，还动用了其他举措，难以测算这些因素在多大程度上推动了其发展。但是，奥利奥的数字化宣传确实来自非常重要的一条消息。2012年，卡夫（当时奥利奥所属的公司）首席市场官意识到，购买奥利奥往往是冲动消费行为，其竞争对手已经不仅是咸味零食或者糖果点心。当用户排队等待结账的时候，他们要做的事就是消磨时间、排解购物中的压力。从这个角度看待竞争，是用户手机上的各种应用赢得了关注和消费，而显然不是货架上的奥利奥。

很多品牌都已经在市场营销中纳入了社交媒体战略，奥利奥却更胜一筹，意识到其产品满足了用户需要达成的目标，但并不是用户唯一的选择。其实，早在1964年，著名的管理学作家彼得·德鲁克就提出了这个重要观点。

用户所购买的东西，往往不是企业自认为卖出去的。首先，没有人为“产品”本身买单，大家是在为“满足感”买单。但是，“满足感”既不可直接制造也不能直接供给，人们销售与购买的充其量只是获得满足感的方式。用户想买的是满足感，因此产品与服务林林总总、功能各异，生产、输送、销售等方式各不相同，而彼此之间竞争激烈，因为它们终究只是用户获得满足感的各种选择，是可以相互替换的选择。

本章讨论：

•为什么传统的竞争观念会限制长远的发展?

•如何利用“用户目标达成理论”分析更广阔的竞争格局?

•为什么在未消费领域机遇与风险并存?

•相较于传统与非传统竞争对手，如何衡量自身完成任务的能力?

传统竞争观念的弊病

几年前，我们与一家消费品公司开会，讨论到乔氏超市里产品陈列的方式，谈话很快变成了猛烈的抨击：批判超市的设计低效、违背产品陈列的重要规则、忽视业界多年来遵循的理念。例如，乔氏超市采用开放式冷柜，虽然吸引用户，但是制冷效果不好而且开放式冷柜上方的货架往往摆放着无须冷冻的产品，也和冷冻产品毫无关联。这种冷柜设计效率低、成本高，产品的陈列规则也一反常态，然而乔氏超市（及其自有品牌产品）大受欢迎，销量迅速上升，而且在一定时期内仍能保持迅速的发展势头。

无论在产品、服务还是运营模式方面，企业都应勇于挑战业内的传统观点，否则很可能会错失宝贵的商机，被后起之秀颠覆。长期以

来，室内设计行业只针对高收入群体，其服务价格超越一般新户主的支付能力，初创公司Décor Aid则开创了新的空间。这家公司位于纽约，其服务对象正是长期被该行业忽视的消费人群。当人们搬进了新的房子、公寓或者办公室时，有什么目标需要达成？Décor Aid利用“用户目标达成理论”原则进行分析，并没有着重考虑用户是否最近使用过室内设计服务、是否有能力接受行业当前的服务价格。Décor Aid与流行的现代家具供应商建立了合作伙伴关系，又利用创新技术简化了设计过程并降低了其成本，推出更实惠的室内设计服务，远低于业内传统价格，抢夺了老牌设计公司的市场份额，那些预算不高、原本打算自己动手装修的人也成了该公司的新客户。除了业内传统服务，Décor Aid还发掘了之前被忽略的用户目标达成理论，例如给房间重新装修、为家庭重大活动做装点等。

如果只关注传统的竞争对手，企业很容易会变得骄傲自满，止步不前。这样的眼界只关注到企业当前发展道路上的创新可能，忽视了潜藏机遇的广阔天地。几年前，卡夫发现自己深陷这一困境，自1995年推出速冻比萨（现归雀巢公司所有）之后，公司已经多年没有产品的品类创新。2011年，为了逆转这种趋势，公司决定推出MiO品牌，这种水剂调味品能够让用户在饮用水中增加自己喜欢的味道，之后又推出了MiO能量系列和MiO健身系列产品，添加了用户所需的营养成分。（卡夫在这之前推出类似的产品是1988年上市的果味即冲饮品。）卡夫公司奋力摆脱创新困境，终于如愿以偿，大有所获，在MiO上市的第一年，其销售额就高达1亿美元。

看待竞争的新视角

“用户目标达成理论”为竞争带来了新的含义。符合同一用户目标达成理论的所有产品都是彼此的竞争对手。这也意味着，当驱动因素发生变化，竞争对手也随之发生改变。

以鞋类为例。一双耐克（Nike）运动鞋的竞争对手是什么？如果需要达成的目标是跑步需要舒适的足底支撑，那么竞争对手就有新百伦（NewBalance）运动鞋、布鲁克斯（Brooks）运动鞋等。但是如果需要达成的目标是需要满足用户的情感需求，譬如标榜个性，这时的竞争对手就是汽车保险杠上的贴纸（展示车主个性的重要方式），或者是夸张的新发型。如果需要达成的目标是凸显社会地位，那么竞争对手可能是名贵手表。耐克公司知道，其核心消费群体需要达成的目标远远不只寻找舒适的足底支撑这样简单，当用户通过换发型或者买手表满足了其中一项情感层面的需要达成的目标时，他们购买新鞋的动机（或者经济资源）就会减少。正因如此，耐克超越了传统的行业战略（例如邀请运动员代言），开始发掘全新方式以满足用户的情感需求。耐克的NIKEiD系列产品，让用户自主选择风格、材质和颜色，实现量身定制。这一新系列的宣传口号要怎么定？答案是“展示真我”。

拓宽竞争视野，企业不仅能在本行业进行产品差异化设计，还可以扩大市场竞争范围，将用户在其他行业的支出吸引到自己的领域。

应对未消费领域

在竞争这个话题上，还要谈到未消费领域这个概念。我们在咨询行业经常听到许多团队声称自己的产品业界首创、独一无二，对这类言论我们通常持怀疑态度。这些企业往往分成三类。

第一类企业对于自身产品的定义往往过于狭隘，因而创造出一个极为肤浅的未消费领域。它们本身并不缺乏竞争对手，只是一叶障目，没有看到竞争对手的存在。例如，如果一家企业仅周二营业，只售卖儿童DVD，那确实独一无二，但它面临的竞争对手还包括电影院、玩具店、游乐场等，只要能满足儿童娱乐的需求，都会成为这家DVD店的竞争对手。20世纪90年代，美国数字设备公司长期称霸小型

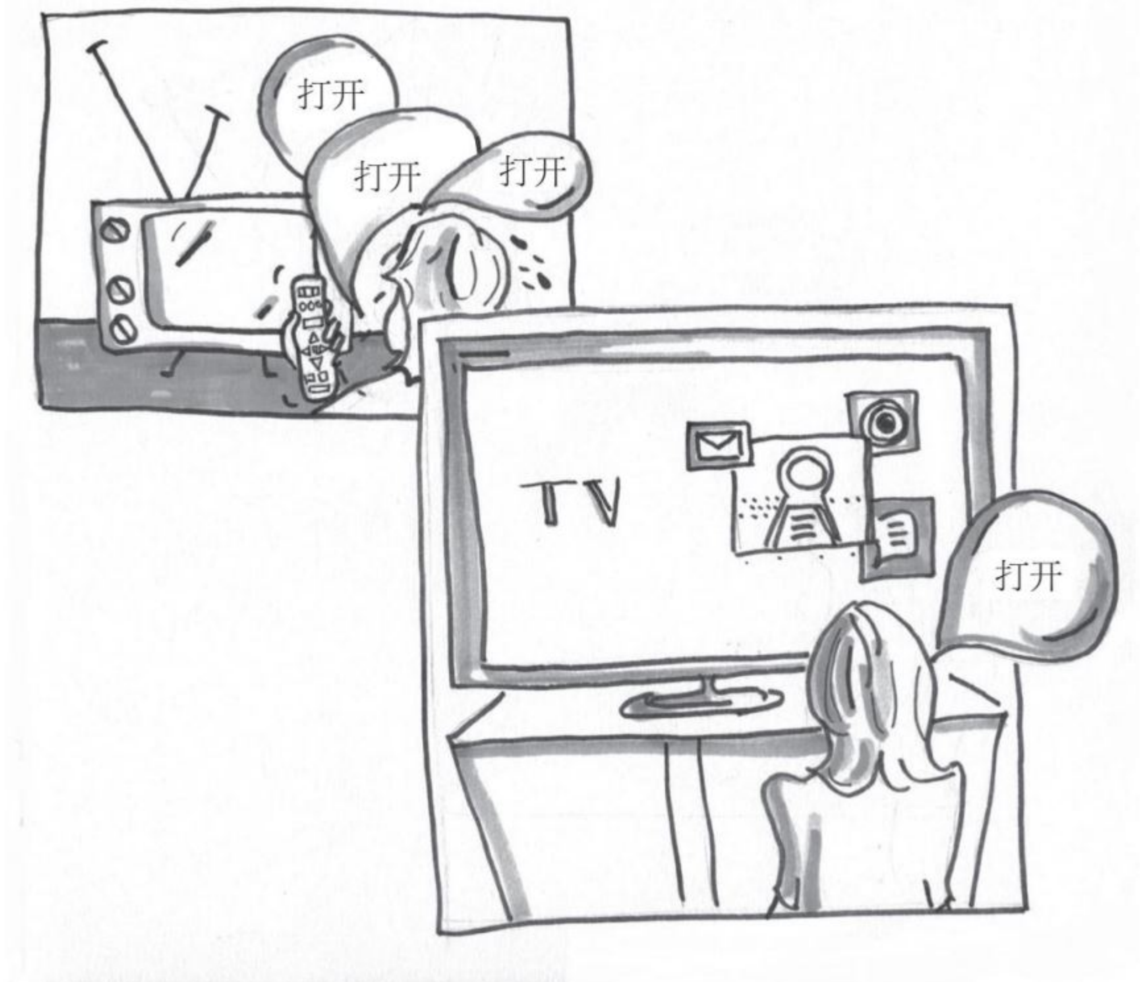
计算机领域，然而这个行业正走向没落。到20世纪90年代中期，众多用户已经开始采用更平价、更便捷的个人计算机（PC），美国数字设备公司的细分市场并没有紧跟时代变化，其主要产品包括“售价高达6 000~10 000美元的工作站（计算机）”。没过多久，美国数字设备公司被一家个人计算机公司收购。

第二类企业确实在自己所在行业中独一无二，但并没有意识到它们的产品概念在其他领域已经出现了。这类企业的经历凸显了进行类比的重要性，即通过观察其他行业中的组织如何设计产品、达成类似的需要达成的目标，获得重要的信息。

在美国，人们处于单身状态的时间在不断延长，为了提供平价的城市住房，微型公寓越来越常见。其实，在中国和日本人口密度极高的地区，这种理念早就出现了。企业如果要提供这类住房，首先要观察其他市场上相似的产品，降低自身风险。

第三类企业确实拥有新鲜的想法，而这一般是由新技术带来的。真正的未消费领域可能会带来发展机会，也有可能潜藏风险。探索这一领域的企业需要分析该领域没有消费的原因，并且衡量自己克服阻碍的能力。微软公司在20世纪90年代初期推出了网络电视WebTV（后来成为MSN电视，现已停止服务）。其实，当前很多知名公司也推出了类似的产品：苹果电视、谷歌电视棒、亚马逊机顶盒，还有三星、松下、LG等电子产品公司推出的智能电视机等，这些都可以说是网络电视这一概念的不同演化版本。但是，通过“用户目标达成理论”的理念分析，微软当年的产品出师不利的重要原因之一就是没有很好地达成任何一项目标。当时，大屏高清电视还没有出现，网络电视产品也没有提升观看节目的体验，而且，当时大部分人还在使用拨号上网，网速又慢又不稳定，看网络电视更是煎熬。反观当下，这一领域的企业之所以大获成功，有赖于健全的配套设施（包括大屏电视、高速网络连接、丰富的网络内容等）完成了用户寻求娱乐和信息的任务。基

础设施、行为习惯等前提条件如果得不到改变，再伟大的创意也难以成为主流选择。



与竞争对手较量

有一点不要误解！我们强调了太多企业忽视非传统竞争对手或者其他威胁，然而这不代表传统的竞争对手就不重要！一般的战略和创新分析通常聚焦于如何应对常见的竞争威胁，这些方面当然需要关注。本书将“竞争”放在“用户目标达成地图”的最后，目的之一就是让

读者充分利用“地图”的其他内容分析竞争，使其可以全面评估竞争范围、识别重要竞争对手、超越传统竞争分析所洞见的竞争因素。

在竞争评估中，有以下三个重要因素需要考虑：

第一，在关键的用户目标达成理论和成功标准方面，你的优势是什么？这又被宝洁公司称为“获胜资格”。专利技术、互补产品、品牌感知度、客户渠道、分销渠道、策略联盟、成本结构等，你在哪些方面具有优势？如果竞争对手具有某些优势，如何超越它们？

第二，在调整计划方面，具有多强的灵活性？许多老牌大型企业被行业新秀（不仅是初创企业）击败是因为这些“巨头”调整步伐的速度不够快。根据我们的经验，太多新生企业无时不在思考如何避免被行业巨头迅速击倒。某些领域已经形成了既定的运转方式，譬如时尚行业，那么业内成熟的公司需要一定时间才能注意到领域之外的变化，之后还要花费很多时间采取行动、完善新工作。因此，在发展速度飞快的行业，把握时机就能获得优势，当然这并不适用于所有行业。有些新市场的形成需要很长时间，因此灵活的应变能力可能不是制胜的关键。在斯蒂芬之前出版的《占领新市场》一书中，第3章与第6章就这个话题展开了具体的讨论。

第三，竞争对手会对产品的市场感知造成什么影响？竞争对手应对新趋势也许比较迟缓，但仍然能够造成一些阻碍。它们的产品不是最优选择，但是它们可以把价格降至最低，迫使对手的新产品降价。同时，它们还能利用屡试不爽的FUD策略［恐惧（fear）、不确定（uncertainty）、怀疑（doubt）］。如果用户认为采用新产品存在风险，即使这种风险没有切实依据，产品的创新过程也会受到干扰。行业巨头就擅长在市场中传递FUD所代表的情绪。这种行为消极压抑，遏制创新，又极为有效。你应当如何应对？

本章应用——营销工作需要超越核心竞争领域

来自英国的品牌营销专家达伦·科尔曼最近分享了一些组织的故事，其中包括银行、房地产经销商、消费品公司等，这些组织在品牌差异化和经营工作中都利用了“用户目标达成理论”。科尔曼的工作经历跨越欧洲、中东、东南亚地区，其中有个案例尤为值得一提。英国有一家高端球拍类运动俱乐部对其会员展开了量化调查，结果十分有意思。俱乐部询问会员，在刚入会的几周或者几个月里，他们重要的需要达成的目标是什么。在调查统计清单中，“打网球或者打壁球”出现的次数远远低于预期。

出现频率最低的需要达成的目标就是保持身材、全面改善身体状况等，而出现频率最高的需要达成的目标都和人际交往相关，有人希望寻找拓宽商业网络的机会，有人希望结交朋友。基于这一新发现，俱乐部开始着重提供和这类用户需要达成的目标相关的服务。

利用这些全新开发的服务，俱乐部的顾客细分工作得到了推进，吸引了更多新客户，会员人数大幅上升。另外，这些服务也吸引了希望将其品牌推向俱乐部的高净值客户人群的高端品牌合作伙伴。总而言之，俱乐部的这次转变为其带来了显著的经济收益。

本章小结

分析业内当前存在的产品（或者运营模式），也许能够提供重要信息，但这并不是创新的关键因素。组织需要认识到，自身不仅是在销售产品或者服务，更是在销售解决用户需要达成的目标的方式。从用户目标达成理论的角度出发，真正了解用户在生活中需要达成的目标，拓宽满足用户需求的解决方案，并寻求独到的解决方式，在竞争中脱颖而出。

以传统的方式看待竞争，分析直接竞争对手的行为，往往会限制长远的发展。勇于挑战行业的现状十分重要。

利用“用户目标达成理论”进行分析，能够洞见更广阔的竞争格局，发现更多增长渠道，察觉更多潜在竞争对手。这种方式也能确保组织摆脱自满情绪，在不断变化的时代中长青不败。

未消费领域，也就是竞争对手仍未涉足的领域，可能存在巨大的潜力，但是也有一定风险。谨慎计划才能认清风险，避免过度投资。

全面了解竞争范围很重要，但是不要忽视传统的竞争对手。“用户目标达成理论”能够提供重要信息，帮助组织在竞争中利用自身优势，在应对行业变化时保持灵活性。

虽然业内成熟企业可能反应迟缓，但仍然有能力影响竞争对手在新产品质量、价格和功能方面的预期。

第二部分

利用“用户目标达成理论”打造极佳创意

不断创造成功



创新没有“灵丹妙药”。没有什么绝对有效的方法能够提升组织的创新能力。有些企业将所有的创新工作或者增长策略都归入一个部门，有些企业则将创新视作每位员工的职责。许多企业利用混合模式，请创新人才帮助团队打开新思路。只要创新理念符合企业的具体情况，不少方法都能奏效。

但是，推动创新也存在错误的方式。其中一个严重的错误就是：当创新过程毫无章法时，创新工作往往会以失败告终。创新不是电光火石中的灵光乍现，创新更像是一种能力，能够不断得到运用，不断带来突破。因此，这一部分以循序渐进的方式展示如何推动创新项目，而“用户目标达成理论”就是这一过程的基石。

首先，因为创新缺乏战略引导，所以创新项目时常只是产生了有趣的想法，很难再向前推进。一个想法诞生后，也许大家都会赞叹其新颖独到之处，然而如果这个想法无法帮助企业实现5年内的发展目标，那很快就会不了了之。另外，一个想法需要与组织的方方面面相契合，包括组织发展客户群体的方式、组织能够开拓的能力、组织所能承受的风险以及等待成果的耐心。

即便创新项目获得许可、开始落实，大部分项目在早期测试阶段也夭折了。市场需求没有得到满足，这通常是因为没有充分了解用户。如果依托陈旧或肤浅的数据信息进行设计，几乎难以推出广受欢迎的产品。所以，一定要走出会议室，和现实世界中的用户进行交流（而不是仅仅审视数据），确保能够真正关注到重要的问题。

然而，出色的创意在测试阶段也可能遭遇困境。极具创意的产品概念往往会使人们注意到其标新立异之处，却忽略了产品本身的功能。即便产品能够完成用户目标达成理论，人们在本能下也容易对陌生的东西感到不适。例如，1997年，斯蒂芬对液晶电视进行了产品概念测试，回应中满是质疑声：“为什么要像挂壁画一样挂着一台电视机？”同样，保洁公司现在价值20亿美元的品牌——速易洁拖把在早期的产品测试中多次以失败告终。因此，针对用户不熟悉的产品，概念

测试一定要聚焦于用户目标达成理论，而不是产品本身或者创意本身。否则，本有可能成为畅销产品的设计就难以得到公正且准确的评估。

对创新项目有所界定、有所研究之后，就应当对用户有更为全面的了解，知道用户日常生活中会遇到什么需要达成的目标、当前解决方式有什么缺点，以及新的解决方案应当如何满足这些需要达成的目标。但是，如何将这些信息同已知的创新知识联系起来？如何将这些信息与最小化可行产品方案、开放性创新、设计思维等融合在一起？如何利用这些信息将出色的创意落到实处？经过多年积累，结合我们自身经验，我们从领先的创新研究中总结出最佳实践，打造了创意构思与执行过程，可以直接用于当前的创新工作流程中，也可以发展成为创新能力的基础。本书的第二部分将会逐步展示如何将用户洞察转变为创新产品。

第二部分概览

这一部分将会阐述如何解决前文中重复提到的问题。第8~9章主要说明利用“用户目标达成地图”之前应该有何准备，第10~12章讨论应用“用户目标达成地图”后应该做什么。这些因素与“用户目标达成地图”相结合就成了创新的整体方案——用户目标达成路线图。

第8章将讨论几个需要解答的重要问题，从而确定如何定义组织的成功，如何使独立的项目与整体战略相契合，如何找到创新方案应对挑战。我们提供了若干工具与技巧对创新项目进行界定、将成功的概率最大化。

第9章将分析如何制订计划，以从用户或者终端客户中获取有用的信息。我们会讨论原始数据调研的必要性及相关方法，其中包括快捷

而低成本的信息收集方式。这一章还会讨论在调研中需要与谁进行交流。

第10章以严谨的结构提出创意构思的过程。强迫创新团队苦读长串的用户洞察信息，然后坐在会议室里大声喊出脑子里的每一个想法，这种做法比比皆是，但这并不是有效的创新构思过程。我们提出了系统的框架，以产出多元化的构思、引申出有意义的讨论，并最终将这些创新想法融入“用户目标达成地图”。

第11章阐述了如何将外部视角引入创新过程，激发全新的思维，客观审视团队内部的观点。其中提出了一些方法，以应对可能会影响决策的认知偏见，并讨论了如何把握、利用行业趋势。

第12章是“用户目标达成路线图”的最后一部分，进入测试检验阶段。这一章讨论了迭代产品开发中的必要因素，包括产品概念测试、产品建模、合作开发等，介绍了如何利用高效的实验降低风险，以带来更卓越、更符合用户需求的产品方案。

后记讨论了如何将本书中的思维模式纳入组织体制之中。创业人士和项目领导也许会细致入微地利用“用户目标达成路线图”将某一优质的新产品推向市场，而成熟的组织往往需要寻找一定的机制，持续进行创新。这一部分主要讲述我们如何帮助《财富》500强中一家迅速发展的企业实现持续创新的目标。

08
设立目标

几年前，数字健康被炒得很热，然而在可穿戴健康设备领域没有任何公司盈利。企业不确定利润从何而来，也不清楚重心到底是已经患病的人群，还是身体没病但心有焦虑的人群，抑或是积极健身的人群，并对此争论不休。早期，美国知名的穿戴保健电子产品制造厂商BodyMedia等公司采用的策略模棱两可，希望满足所有用户的需求。结果，BodyMedia经营惨淡，还好公司拥有多项专利，最终被业内巨头Jawbone收购。

Fitbit也是一家可穿戴技术公司，从创立之初就设定了非常清晰的战略，专注于相对较小的客户细分市场，即没有严格运动计划但希望提升健康水平的人群。Fitbit并不打算彻底改变病患的医疗服务，也不打算迫使每个人都成为健身达人，而是只聚焦于一件事——通过每天的日常活动改善健康状况。这个策略针对最重要的需要达成的目标——轻松健身，力图为用户提供恰到好处的解决方案。Fitbit产品能够跟踪用户现有的运动量——读数简单易懂，也能够和饮食计划配合使用，同时还可以设定合理的健康提升目标，并帮助用户达标。Fitbit的模式虽然简单，却凭借极具针对性的策略大获成功，自2009年推出第一代产品之后，总计已卖出3 000万套，公司市值接近80亿美元。业内竞争仍在继续，Fitbit依旧坚持简约的价值定位。Fitbit为什么能超越其他可穿戴设备公司？公司CEO詹姆斯·帕克谈到这个问题时说，同类产品（例如苹果公司的产品）希望实现的功能太多了。作为Fitbit最新产品的健身手表Blaze和智能手环Alta在上市一个月之内，销量分别超过100万。

本章讨论：

- 设定战略方针时需要注意什么问题？
- 如何起草项目计划书，实现战略目标？
- 如何辨识创新项目需要应对的不确定因素？

制定战略方针

无论是初创公司，还是老牌企业，都需要制定战略方针。新企业需要在战略方针的指导下起步，这似乎显而易见。其实，对于成熟的企业，条理分明的战略方针更具重大意义。后者需要考虑如何防范潜在的行业颠覆者，如何在现有的竞争中保持优势，如何在优化核心业务与开拓周边新业务之间取得平衡。相较于典型的企业宗旨（“我们的目标就是要成为市场领导者”），战略方针更具深度，清晰地描述了一个组织要以何种方式在竞争中取胜。借鉴宝洁公司首席执行官雷富礼和多伦多大学罗杰·马丁教授的经验，本书就制定战略方针的思路提出了5个具体的问题（见图8–1），如何回应这些问题、建立具体的行动计划，就是一个组织的战略方针。总而言之，战略方针必须清晰地阐释这些选择如何融合成为一项具体的行动计划。

决策维度



图8-1 成功战略方针的5D模式

很多企业往往无法具体分析如何回答这些问题，或是浅尝辄止，没有深入地探究细节。成功的战略方针要敢于挑战传统观念，在竞争对手的预期之外大展拳脚。

不仅组织需要战略方针，每个项目也需要战略方针。有了清晰的战略目标，项目团队利用“用户目标达成路线图”展开工作时才能有的放矢。“用户目标达成理论”方法的主要优点就是涵盖面广，能够全面了解潜在的市场需求。然而，如果不能清晰辨别各种利益孰轻孰重，无法判断哪些重要信息值得转变为具体方案，那么这个优点也只是空

中楼阁。因此，除了企业中负责战略规划的部门，利用“用户目标达成理论”方法进行创新的团队也需要设定战略目标。

制定战略方针第一步，**定义成功**。对成功的定义时常是一个量化目标（例如，5年之内新产品营收增长20%），有时候也可能是品质目标（例如，开发独立的商业模式，防范以低成本进入市场的新对手）。在给成功下定义的时候，一定要弄清楚这个目标的意义何在，为什么选择这样的道路，如果针对的消费人群或者发展时间不同，会产生什么变化。企业宣扬的宏大目标，有时仅仅是因为那听起来很不错（到2020年增长20%！），却并没有花充分的时间思考这个目标是否合理，通过什么方式能够实现。在运用本书的模型回答这些问题时，反思对成功的最初定义，分析这样的目标是否有实现的可能，需要投入什么资源才能实现。注意，不要混淆目标与战略，目标会影响战略决策，但是并没有指明具体的决策内容以及如何做出权衡。

制定战略方针第二步，**决定获得成功的方式和合作对象。**这一步需要在三个维度上做出判断（见图8–2）。在产品熟悉度这一方面，需要判断新产品或者服务属于之前涉足的领域还是全新的领域。在用户熟悉度这一方面，需要分析本次针对的用户类型或者用户地域与之前是否相似。在商业模式熟悉度这一方面，需要考虑运营模式是否需要改变，是否需要降低资金需求、拉近与用户距离、建立互补服务系统等。这些商业模式因素都会影响产品和用户方面的选择。在任一维度距离核心区域越远，增长潜力和风险就越高。注意，在多个维度上与核心区域距离增加，风险的复杂程度也随之增加。全新的领域可能存在巨大商机，但发展过程也许就不如在核心领域中的平顺。

随着时间推进，扩大核心领域也是实现发展的重要一环。企业可以通过模仿竞争对手的业务得过且过，但是这种毫无战略眼光的经营无法维系长远发展。这正是阿特拉斯漫画公司在20世纪50年代的写照。当时，这家公司试图效仿电视电影行业中最具发展前景的产品概念，例如西部片、战争片等，然而一直无法创作出任何突破性的作

品，好在其快速推出了低价的漫画产品，这才维系了经营。到了20世纪60年代，公司正式更名为“漫威”，开始落实新战略。首先，公司挑选了人们熟悉的产品——超级英雄漫画，将其推向新的消费群体，令其再次流行起来。而后又开始了产品创新，漫威的“神奇四侠”角色需要面临现实世界的挑战和成年人问题，这是漫画书领域的新突破。这一创新使得漫画产品在维系年轻读者之余，开始吸引新的消费人群——成年人。漫威还不断推出人气高涨的新角色，其中包括蜘蛛侠、绿巨人、金刚狼等。

随后的数十年间，漫威公司推出的许多产品都大获成功，但也时时受到劲敌DC漫画公司的挑战。为了摆脱财务困境，保持超级英雄的影响力，漫威将其经过千锤百炼的漫画人物与故事开发成了焕然一新的产品。在其全新的电影系列中，漫威人物受到了广大用户群体的喜爱。2012年，《复仇者联盟》成为历史上票房最高的五大电影之一，全球票房超过15亿美元，同时也将漫威带向更广阔的消费市场，例如从未接触过漫威人物的中国观众。另外，漫威还逐步增加了女性角色主导的产品，例如《杰茜卡·琼斯》，打破了漫画行业以男性读者为目标的传统。近期，漫威还推出了新的商业模式。在漫威电视剧系列《神盾局特工》在美国广播公司（ABC）获得成功后，漫威又与网飞公司（Netflix）合作，推出了网飞用户独享的《超胆侠》系列。另外，漫威还在尝试另一种商业模式，在自己的“漫威数字无限”应用上进行销售，读者可以缴纳月费或者年费在移动设备上获得漫画产品。在发展方式的三个维度上，漫威都逐步进入了新领域并大获成功，需要注意的是，取得这些成果的前提是漫威能够利用其核心角色与故事——这是漫威最宝贵的资源。

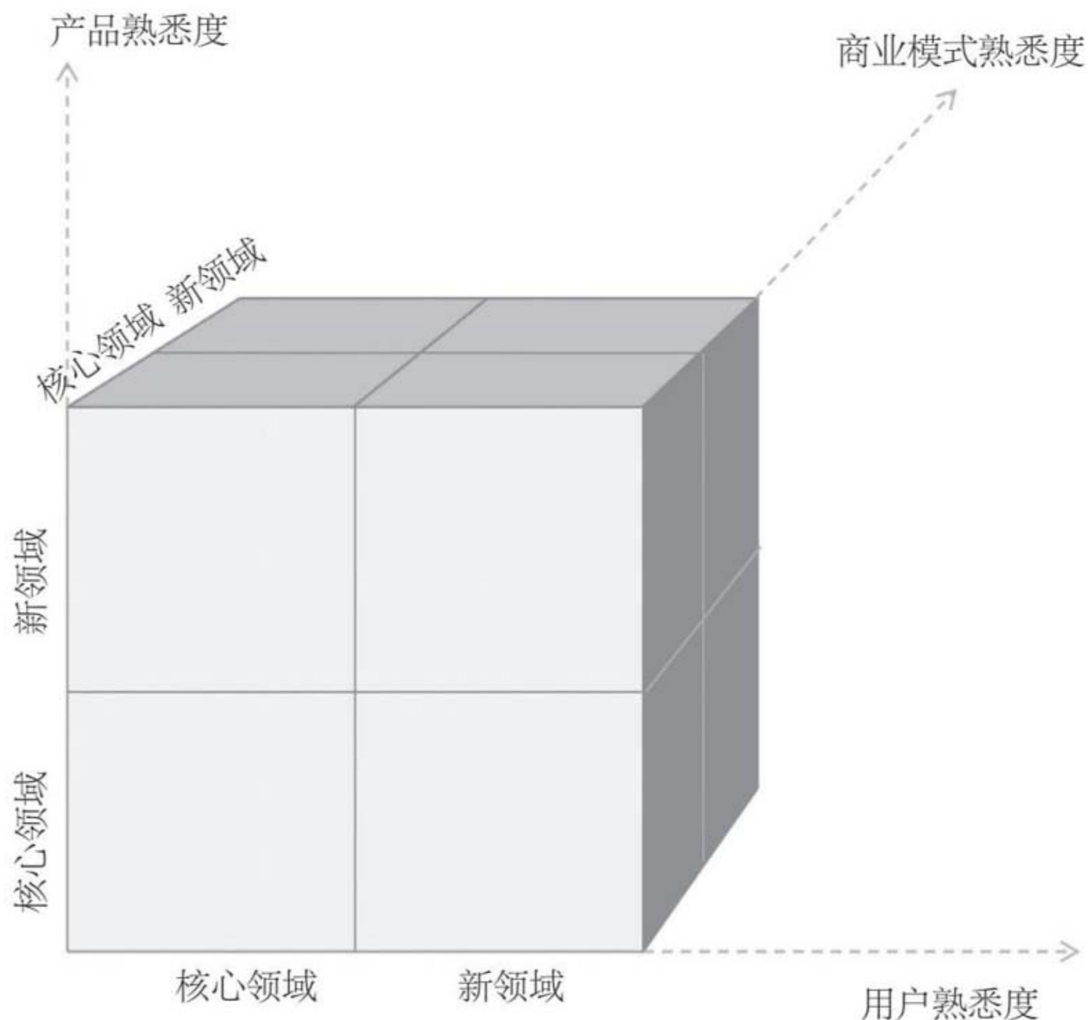


图8-2 确定获得成功的方式和合作对象

制定战略方针第三步，**确定竞争优势。**这一步需要分析有哪些优势能够使组织向核心领域之外拓展，有哪些资源和策略能使组织在新开拓的领域超越已有（或者即将出现的）竞争对手。在理想情况下，这些优势也会提醒潜在的对手，不要轻易涉足这片新市场。竞争优势能够帮助团队集中精力，瞄准市场，因此第二步和第三步之间有一定的重合。

制定战略目标第四步，**应对明确而具体的挑战。**设定的目标不一定都能实现，卓越的战略方针能够预见组织可能面临的挑战和不确定因素，并提出降低风险、克服困难的计划。我们最近见到了Tipsy

Art的一位创始人阮桥庄（音译），这家公司正在越南普及绘画创作，使其成为夜间社交活动。

阮桥庄知道美国有一家同行叫Paint Nite，两家公司都需要达成某些相似的需要达成的目标，但是她也意识到河内和波士顿是两个迥然不同的市场。业务早期她就发现，在越南的夜间社交活动中，酒精饮料并不是十分重要，在刚开始的几期活动中，有很多来宾甚至放弃了免费提供的酒精饮料。Tipsy Art团队迅速调整了活动地点，将其改为在越南文化中更主流的咖啡厅。经过这一转变，团队服务的需求增加，而且在饮料方面花费的成本也得以降低。时至如今，团队仍然对所面临的挑战保持清晰的认识，为了实现业务的继续增长，他们必须解决的问题包括如何建立竞争对手难以效仿的客户关系；如何在这种重度依赖人际关系和社会经验的业务中扩大规模；另外，从长远发展考略，如果人们对入门级绘画工作坊的兴趣逐步降低，如何确保这个商业模式能够持续发展。

制定战略方针第五步，**提升保持发展的能力。**这一步的重心在于战略如何落实，比如组织需要什么能力才能收集用户洞察、打造创新文化、管理新业务的经营等。战略方针中应该明确，组织需要哪些建设或者加强哪些根本能力才能最终完成目标。同时，战略方针中需要融入调整空间，当不确定因素逐渐明晰之后，组织能够随之及时做出调整。换言之，长远规划中必须要纳入调整重心的能力。当重大变化或者事件改变了前进方向时，组织能够从容选择另一条道路，而不是弃甲而逃或者莽撞地开荒辟野。注意，这与知难而退是两回事。调整适应并不等于在面对新道路的千难万险之际恐慌退缩。在有效的战略方针中，当某些预设条件出现时，组织能够随机应变，在变化万千的当下，具备充分的选择空间，并能够明确判断哪些选择仍然充满潜力。

协调创新项目与战略方针

战略方针制定后，需要确定寻找解决方案的范围。我们时常通过“确定/不确定/否定”的问答形式将所有初期想法迅速划分为三类：可行、可能、不可行。

在这一阶段，不需要对任一解决方案有所侧重，甚至不需要确定应将哪些解决方案纳入考量，只需要简单梳理一下初期想法，因为这有助于了解团队的能力范围。不可行的方案中有没有共性？也许是它们需要相关基础设施，但是组织无法投资建设；也许是它们要求改变商业模式，但是相关部门无法批准。可行的方案中有什么共性？也许是因为这些方案涉及的技术恰好是组织的专利。在进行调研之前，不需要详尽分析初期的解决方案，但是可以排除完全不可行的方案，帮助组织集中人力资源与资金资源。这个步骤也可以让所有积极参与者从项目之初就开诚布公地拿出创意方案，避免日后工作中出现钩心斗角。

下一章将会详细讨论如何建立研究计划，但是在目前这个阶段就可以开始思考项目中需要解决的问题，方法之一就是建立不带数据或结论的商业计划框架（见图8–3）。在这个阶段，分析哪些问题需要解答，但是不必马上找到答案。换言之，要确认，如果希望高层领导批准新的解决方案，需要解决哪些问题。通过这一步骤，可以初步设定以下条件：研究类型，获得研究结果的时长，方案所需的包括时间、人力和资金在内的资源投入。

本章应用——计划与战略相结合

我们曾与某家医疗设备公司有过合作，这家公司成立了一支为高层领导提供商业契机方面建议的多功能核心团队。这支团队在指导之下，创造了针对5D模式的优质战略方针。在定义成功的问题上，公司希望推出一项可以在两年之内实现营收增长，并在其产品线商业化之后可以保护公司利益的新服务。在决定获得成功的方式和合作对象方

面，公司针对的主要是那些已经购入了该公司的设备用于治疗特定慢性病的美国医疗机构。在竞争优势方面，公司罗列了可能获得成功的众多原因，例如与目标医疗机构的采购人员关系良好、掌握专利数据等。然后，公司面临的具体挑战之一是在落实商业机制、赢得“终端”客户的过程中，如何找到短期收入来源。最后，团队罗列了保证战略成功的一系列能力。

战略制定完成后，团队建立了原始数据调研计划和案头调研计划。他们的目标是建立三个模式，分别进行能力评估，最终挑选一个模式开发为完整的商业计划，呈现给领导层。我们提出了实现目标所需要应对的主要问题，包括能够包容多种解决方案的市场有多大、有没有合作伙伴可以补充本公司不具备的能力。团队发现，本公司获取某一数据资源的成本远远低于其他公司，围绕这一资源设计解决方案就能形成竞争优势。根据这一认识，团队将早期的想法划归三个类型。

经过5个月的研究与战略布局，我们最终提出的解决方案能够使公司进入一个既可以通过新服务创造新的收入来源，又可以为产品提供新定价模式的混合模式中。这一解决方案还能够使公司融入医疗行业的几大新趋势，例如医疗保险公司为整体医疗效果买单，而不是为单个医疗服务买单。而且，解决方案的设计原则是提升患者权利、改善医疗质量和性价比，因此也更容易推向市场。

本章小结

目标模糊、交流短缺，都可能严重阻碍产品创新。应对这个挑战要从高层出发，领导者需要制定回应具体问题的战略方针——成功怎么定义，瞄准什么市场，利用什么优势，应对什么挑战，建设什么能力才能最终取胜。制定战略之后，负责创新方案设计的团队就要判断哪些问题需要给出答案，并划定解决方案的探寻范围。项目团队要确

保每一个步骤传递的目标都要与工作重心一致，避免基础环节信息错位导致失败。

企业需要高水准的战略指引，组织各种活动，权衡资源分配。在团队层面，能为团队指明寻求机遇的道路的战略目标制定同样重要。

制定战略方针需要回应最根本的问题：成功如何定义，瞄准什么市场，优势与挑战对获取成功的能力有何影响，哪些能力有待开发。

项目团队通过制订初步商业计划，分析项目中可能遇到的主要问题，从而确保自身工作能够给企业高层提供相应的答案。团队需要思考目标消费人群、产品内容、用户接受新产品的速度、可能出现的竞争对手、有待开发的能力、最具价值的商业模式等。

团队可以将初期的想法划归三类——可行、可能、不可行，并了解每一类想法的共同特点，从而合理界定创新项目的范围。

市场
- 人们希望达成什么需要达成的目标
- 最重要的用户目标达成理论有多大市场

产品
- 产品 / 服务的内容
- 目标消费人群是谁

进入市场
- 推出新产品需要多长时间
- 什么因素会加快 / 减缓用户接受新产品的速度

竞争
- 主要竞争对手是谁？正在从事什么业务
- 团队的优势是什么

能力
- 提供新产品需要什么根本能力
- 当前企业有什么能力可以借用

商业模式
- 如何通过新产品创造、把握并实现价值
- 成本、收益等财务因素有何影响

图8-3 商业计划要素范例

09
规划方法

近年来，谷歌的自动驾驶汽车、智能家居产品备受热议，但是大家不要忘了，这家公司是以搜索引擎起家的——简约至上的搜索引擎。自1998年谷歌公司成立，其主页一直保持着独树一帜的极简风格，即检索框加大片的留白。这么纯粹质朴的产品竟然也遇到了问题。2000年，谷歌发现，虽然大批用户访问网页，却没有进行任何搜索。

公司百思不得其解，于是派团队到附近一所大学进行实地调查。这支团队发现，用户没有进行搜索的原因是在等待页面加载。大多数网站页面都是铺天盖地的动图和链接，用户早已习惯，看到谷歌空空如也的白色界面，似乎觉得这是加载未完成的结果，最终放弃等待，选择了其他“加载更快”的搜索引擎。如果没有进行这次实地调查，谷歌可能会以为简约的界面对用户没有吸引力。多亏这项发现，简单的小办法就解决了问题——直接在页面底部加上版权标记，示意界面已经加载完成。很多企业根本没有接触过用户，却总以为自己对用户的行为动机了如指掌。

本章讨论：

- 原始数据调研的必要性。
- 原始数据调研的方法。
- 用户类型的选择。

为什么要进行原始数据调研?

说到大数据，不少人坚信那是商业问题的万能解药。只要有人表示，某某事情不知其所以然，一定会有人跳出来说，大数据肯定知道！平心而论，数据确实能够带给企业很多信息，例如用户的购物选择、用户的满意程度等，但大数据无法辨识消费的背景条件。大数据能显示用户购买了某个品牌的卫生纸，却无从发现做出这个选择是因为包装上的小狗最能安抚家中哭闹的小孩。大数据能够显示用户购买了一台卧式冰箱，却无从发现这是因为用户对当前立式冰箱的固定搁架、分区感到不满，希望利用卧式冰箱改造出自己理想的温控分区。我们很难从大数据中获知用户做出购买决策的原因、购买产品之后的使用过程这些重要信息。用户对产品有何情感诉求、在企业的预期之外如何使用产品、因为更好的选择仍未出现所以容忍了产品的哪些瑕疵，如此种种，从大数据中更无从得知。

消费品公司以及与产品终端用户保持密切联系的企业，往往更能认清大数据的局限性。宝洁、戴尔、通用汽车等公司雇用人种学研究人员，声名在外。另有报道称，微软是雇用人类学家第二多的机构。在本书的讨论中不难发现，无论是金融服务、医疗保健、商业信息技术等行业，还是电子商务、政府部门所涉及的各个领域，原始信息调查的益处无所不在、举足轻重。设计全新的解决方案需要深入挖掘各种问题：用户做出决定的方式及原因到底是什么，对现有产品的不满之情达到何种程度才会驱使用户寻求新选择，新产品或者新服务需要满足什么样的要求等。如果仅仅收集大量数据而不分析具体的条件，那么设计的解决方案肯定难以成功。

原始数据调研的工具有哪些?

企业如果缺乏原始数据调研经验，一般会认为焦点小组访谈是收集用户洞察的根本方式。当然，高效的焦点小组访谈确实能掌握用户群体的整体状况、提供重要信息，值得在设计新方案的过程中进行考量与利用。不过，收集用户洞察还有很多其他方法，我们可以根据创新项目进展、创新要求、可利用的时间等不同条件选择最合适的方法。

波士顿有一家连锁餐厅叫“里戈海鲜”。多年前，这家餐厅的首席执行官罗杰·伯科威茨要求管理团队向他汇报顾客的就餐体验，但他又担心自己最终获得的信息可能是经过筛选的。他需要一个快捷的方法辨识信息是否真实、员工是否刻意汇报他们认为自己想听到的信息。于是，他挑选了一批每天都与顾客直接接触的员工，不是召开会议，也不是要求做汇报，更不是展开一年半载的研究调查，而是让这些员工真正走入餐厅顾客群体。伯科威茨每次叫上几人，聚在一起谈谈在餐厅的所见所闻。这种收集用户洞察的方式需要随机应变，同时又与餐厅的运营背景紧密结合，取得了很好的效果。这项工作成为餐厅的惯例，伯科威茨已经坚持了17年。

调研方法从来没有独一无二的绝佳之选。出色的调研计划组合了不同的方式，在信息广度、调研速度和成本方面取得平衡，因而得到时效性最强的用户洞察（见图9–1）。例如，检验关于用户行为的某个奇思妙想，可能只需要到一家商店里访问十来位顾客，但如果要详细掌握用户需要达成的目标，可能就需要多次组织焦点小组展开深度用户访谈。下文会深入谈论，如何选择调研方法取决于求解的问题是什么。



图9-1 调查方法

绝对伏特加（Absolut）是一家高端烈酒制造商，几年前，这家公司开始关注消费其产品的不同场合，比较满意的是酒吧和餐厅这两个细分市场，因为对于相关信息掌握得比较充分，但是对于用户为了家庭聚会而购买伏特加产品这一消费场合，公司所知甚少。如果要更好地向这类用户推销、售卖产品，就要了解家庭聚会的主人和来宾有什么需要达成的目标。为了获取背景条件契合程度高的用户洞察，公司派遣研究人员到美国各地共计18个家庭聚会上进行观察，其中一条重要发现就是，绝对伏特加产品的用户不一定是聚会的主办家庭。部分用户购买高档烈酒是为了给来宾一个好印象，但还有很多用户其实是参加聚会的客人，他们会购买伏特加作为伴手礼。还有一条更重要的信息：客人选择伴手礼时更看重品牌故事，相比起瓶身上的品质标记，他们更看重包装上的文字描述。掌握了涉及不同消费类型的用户洞察，了解到烈酒零售市场的潜在客户，绝对伏特加又展开了衡量市

场规模、验证洞察信息的量化调查。综合这些调研方法，绝对伏特加对烈酒零售市场有了透彻的了解，找到了值得关注的人文视角。

与哪些用户进行交流？

最后一步，决定选择哪些用户进行交流。在与我们合作的过程中，客户最纠结的问题之一就是怎样展开调研工作：是关注公司现有的用户，还是关注从未购买过公司产品的用户。其实，有三个类型的群体都需要接触，每一类都会带来独特的用户洞察。

第一类就是当前购买企业产品的用户。这些用户已经购买过产品，对产品有所了解，知道产品的优势和劣势。同时，这类用户还能提供其他信息，例如产品试图要解决的问题和实际使用过程中所解决的问题是否存在差异，进而是否导致使用不便，或者产品解决了哪些企业没有预想到的问题等。“舒洁”产品无处不在，单听这个名称脑海里马上就浮现出纸巾产品，这恰恰说明“舒洁”一直专注于纸巾产品？非也。20世纪20年代，“舒洁”上市的第一款产品是意在取代挂在卫生间里脏兮兮的卸妆毛巾的一次性卸妆方巾。但是，公司发现很多用户其实是用“舒洁”方巾来擤鼻涕的，于是迅速调整了产品，重新上市，销量迅速上升。2012年，“舒洁”的品牌价值高达31亿美元，入选《福布斯》全球品牌100强。

第二类是从企业竞争对手中购买同类产品的用户。企业需要了解这类用户与之前一类到底有何不同。沃尔玛、塔吉特、凯马特是美国三大折扣零售商，针对的用户群体各不相同。这三家超市的产品和定价方式有些相似，但只要简单调查一下塔吉特的客户就能发现，他们中的大多数从未考虑过去沃尔玛或者凯马特购物。在情感层面的需要达成的目标中，塔吉特拥有绝对优势。这三家超市的顾客都有非常重要的需要达成的目标——省钱，而塔吉特的顾客更加关注自身形象，其特定的生活方式及社交圈使得他们需要考虑其购物方式是否符合潮

流趋势、是否有助于他们树立良好的社会形象。因此，塔吉特与设计品牌进行独家合作，推出强调社会责任的系列产品，围绕高度重视这类形象需求的用户，打造其品牌特色。沃尔玛可能认为这些工作会影响“平价购物”的市场定位，但仍需思考这些用户的需求，了解他们不愿意光顾沃尔玛的原因。

第三类就是当前没有消费公司产品及其同类产品的其他用户。是因为这些用户需要达成的目标完全不同吗？还是因为有些因素（例如产品价格、销售渠道等）遏制了他们的购买行为？无论出于何种原因没有进行消费，这类人群都提供了拓展商机的重要机会，而且竞争对手同样未赢得这片市场。我们看看啤酒行业的案例。近年来，随着精酿啤酒和果酒的兴起，大型工业啤酒公司面临的竞争压力与日俱增。著名啤酒公司安海斯–布希（百威的母公司）希望将啤酒带入新的消费场合，针对偏好鸡尾酒的用户，开拓市场。这就诞生了百威淡啤青柠丽塔，也就是在百威青柠淡啤平台上推出的预调鸡尾酒。百威公司发现，利用百威淡啤的影响，可以使其鸡尾酒产品更受欢迎：男女用户都更容易接受，也更容易在啤酒消费量较低的场合推广百威产品。这一战略为啤酒消费打开了新市场。同时，凭借融入的鸡尾酒因素，这类产品相比传统的啤酒更能吸引女性用户。百威淡啤的用户中仅有30%是女性，但是青柠丽塔的用户中女性占比65%。上市之初两年，青柠丽塔的销售额就超过了5亿美元，70%的收入来自新增的消费群体。

本章应用——在用户的“主场”进行交流

有一次，我们与美国一家医疗服务机构进行合作，工作启动后我们就设计了调研计划，准备进行焦点小组访谈以全面了解特定城市的居民如何获取医疗服务，主要目标是获取三类信息：个人如何选择医生，经常使用的医疗服务有什么，对这家医疗服务机构有何看法。

焦点小组访谈是定性研究的一种形式，排除了目标人群收入、年龄等其他人口因素的影响。在本次焦点小组访谈中显示的重要信息，例如对现任医生保有忠诚关系、对针灸等替代疗法存在兴趣等，都是人们的态度，这些信息在电话簿、信息台中都无法查询。在接下来的量化调查中，有待测量的因素包括不同地区的需求、价格敏感度等，这就需要另一种寻找目标人群的方法。我们带上平板电脑，飞到最重要的几个地区，在目标人群所在地展开调查。我们专门去水疗中心、天然食品商店等相关场所进行拦截访谈，除了让这些目标人群填写问卷，还与他们面对面交谈，认真观察，更好地理解他们给出答案的深层原因。

通过这次调研所获取的用户洞察，这家机构决定放弃某项价格高昂的服务，因为需求几乎不存在，同时又将其重心转向独特的市场定位，服务于之前一直被忽略的某类病患。

本章小结

数据是宝贵的资源，但是没有结合背景条件的数据也可能具有误导性，可能会导致决策错误，使企业误入歧途。准备推出新产品的企业要与真实的用户进行对话，了解他们做出消费决定背后的原因。收集用户洞察不存在独一无二的正确方法，最佳的调研计划要回应具体细致的问题，减少不必要的风险。

原始数据调研能够有效帮助了解消费的背景条件以及产品的使用情况。大数据能够提供大量的产品购买信息，但是无法说明人们为什么购买产品，产品又如何满足了人们生活中的需求。

调研方法各式各样，要根据项目阶段、针对的问题、可利用的资源进行选择。

与不同类型的用户——现有的顾客、竞争对手的顾客以及没有进行消费的顾客对话，获得不同的用户洞察。与上述三类用户分别对应，才能全面了解人们选择或者拒绝某类消费的原因。

10
提出创意

与客户合作提出创新想法前，我们会播放穿越航空公司的一则老广告，其中正好呈现了头脑风暴的错误范例。广告中，“引导师”先问自动贩售机里应该放置什么商品，然后鼓励团队成员提出新想法。大家围坐在会议桌前，第一个人提出的是“薯片”，接下来所有的想法都相差无几、毫无新意。唯一特别的想法却也最离谱——“面包片”，这个成员遭到了大家的嘲讽。广告最后，之前一直保持沉默的男士举起手，说道：“让我搭飞机过来就是听这些？”

头脑风暴能否有效提出创新想法，人们对此争论不休。我们了解到，很多人参加的头脑风暴往往组织不善，和穿越航空广告里的情景惊人地相似，着实令人遗憾。引导师缺乏经验，直接抛出解决方案的提示，可能有几个人提出一些缺乏创意的想法，大部分人则无动于衷，心想着什么时候才能回去办自己的事，而真正特立独行的想法，企业永远不会落地实施。另外，提出的想法往往简化成两三个词记录在白板上，其中的讨论过程与背景很快就没人记得了。一个星期之后如果有人再看看白板，根本就联想不到这场讨论到底干了什么。

卓越的头脑风暴需要扎实的根基，本书讨论到此处，这一点已经实现了。在建立“用户目标达成地图”的过程中，某些新想法可能渐渐浮现。其实，通过用户的视角看待世界，新产品方案已经呼之欲出，只不过还没有人创造出来。这一章将会深入讨论如何利用收集到的用户洞察确保头脑风暴的讨论有的放矢，能够真正产出好的创意，催生发展前景一片光明的新概念。

本章讨论：

- 为什么传统的头脑风暴讨论没有成效?
- 有什么简单的策略可以催生更好的想法?
- 如何利用“用户目标达成地图”评估新创意?

提出创意的错误方式

很多头脑风暴讨论从一开始就注定要失败。虽然不是刻意为之，但大多数头脑风暴的成员结构就遏制了创新。首先，有上级领导的会议更难产生创新的构思。一般在这种情况下，大家会担心太疯狂的创意有失体面，不如求稳，提一些自认为领导会喜欢的想法。最终，各种提案毫无突破、大同小异。

而且，最先提出的想法往往会主导讨论方向，其中的原因有二：第一，当一个人忙于倾听、评估他人提出的想法时，自己就很难独立思考、找到新思路；第二，先入为主是一种普遍存在的心理特征，先听到别人的想法，自己的想法就难以脱离其影响。在讨论中最先出现的想法，本来就没有多大创意，无意间又限定了他人创新的可能。

这里举例说明上述的问题。现在要请一个人说出5种不同的工具，先给一个提示，锤子就是一种工具，请再说出5种。会出现什么答案呢？一般情况下，答案中必然有和建筑业相关的小工具，可能是螺丝刀、扳手、钳子、锯子等。这一类实在想不到了，可能会想到电动工具，但是几乎没有人会列举出其他行业的工具。如果一开始不是简单的举例（“锤子”），换作开拓思维的针对性提示（“艺术家、教育家、会计会利用什么工具进行工作？”），这样得出的答案必然不拘一格，个人之间的答案差别也更大。

倘若引导师只要求给出想法，而最先提出的想法恰好又平淡无奇，那么讨论的基调也就如此。有研究发现，先让团队成员独立记录自己的想法，排除他人想法的干扰，团队提出的创意数量提高了

20%，创新水平提高了42%。下一部分会具体讨论如何利用团队力量避免上述的问题。

传统头脑风暴还有一个弊病就是求量。只有两三个想法的讨论当然不叫头脑风暴，但还有另一个极端。一家便利店连锁公司找到我们，要求进行全天的头脑风暴会议，提出2 000个创意。实话实说吧，这些想法必然相差无几、粗浅简陋，而且试问哪个组织能够落实2 000个创意？闻所未闻。人类在创新上有惰性，确实需要助推，然而创新也需要求真务实。

高效的头脑风暴策略

要完善头脑风暴讨论过程，最简单易行（也是常被忽视）的办法就是从开始就明确几点：讨论的初衷、创新想法的评估标准、创新想法的界限。企业时常担心，设定了严格的规则会限制创意空间，于是就毫不设限，鼓励打破陈规、异想天开，甚至把构思任务推向整个组织，呼吁大家提出更多的想法。尽管这种行为的初衷值得敬佩，结果却往往一塌糊涂。很多想法无法落实，只能弃之不用；大家诚挚地提出创意，满腔热情却被浇熄。虽然企业不必过早判断创意的好坏，但必须明确采集创意的标准：是仅仅需要新产品创新，还是要包括商业模式创新，推出新产品是否考虑并购或者战略合作，还是要利用企业现有资源或者能独立开发的资源?

除了这些前期指导，优秀的引导师会围绕具体的问题和挑战展开构思讨论。不要直接让每个人提出新想法，否则获取的构思往往缺乏背景条件，脱离提案人在日常工作中所熟知的信息。这种方法带来的隐患难以察觉但危害极大，致使某些伟大的创意看似微不足道。因此，构思讨论的过程要紧密结合“用户目标达成地图”中的重要信息，寻求的创意要关注如何满足重要的需要达成的目标，减少相关痛点。缺乏经验的引导师可能会设定一些荒谬的情境来激发创意（例如“如果

地球没有引力会对你的创意造成什么影响”）。这类方法往往会让参与者摸不着头脑，更无法带来出色的创意。利用之前发现的用户目标达成的驱动因素，思考不同类型的用户会对某种产品或者问题有什么回应；针对某消费人群，如何解决他们最看重的问题。“用户目标达成地图”可以提供大量的提示，激发相关问题的深入讨论。

确定若干个具有针对性的问题，围绕这些问题开展构思讨论（出现某些创意之后还可以增加新提示），然后遵循以下步骤进一步提升构思讨论的成果：

确保各位成员基于同一出发点进行讨论。解释讨论的目的，商讨构思的边界，阐述评估创意的标准。另外，构思讨论需要合适的环境，讨论的氛围应该具有活力。我们时常选择空间不大的地方，这样大家可以自由交流，不会有上台发言的紧张感。注意，还需要留出一定临近空间，用于分组讨论。

成员需要一定时间进行独立思考与构想。让每位成员先罗列出自己的想法，避免上述干扰因素。设定合理的创意数量，推动大家发挥出最佳水平。

根据出席人数决定分组，将背景不同的成员安排在一起，这样可以使他们通过讨论拓展自己的想法，产出新创意，识别哪些创意最具潜力。每个小组中安排一名成员详细记录讨论的过程，这有利于帮助各成员进行更深入的思考，并为将来的讨论提供切实的依据。

在所有成员都分享了自己的创意后，将相似的创意归类，逐步提炼出几个重要的创意主题，将讨论的话题范围缩小。构思讨论活动最好与组织的正常工作及重要工作区分开，比如利用午休或专门找一天时间进行。从平日的工作中走出来，大家的视野更为开阔，对近期的想法有更全面、更深刻的认识，也能更好地理解各种想法之间的关系。

到了这一阶段，可以开始讨论提交的创意。不需要过于拘谨，直接询问大家认为哪些创意超出了考量范围。更重要的一点是，分析大家对于产生的创意有什么重大疑问。

评估各个创意之前，还需要分组讨论，进一步展开分析创意。这里仍不需要完成具体的商业企划案，只需要用一个单页视图强调某项创意有何优势：

•完成了什么需要达成的目标，消除了什么痛点?

•会吸引哪些消费人群?

•如何为企业创造价值?

•是否符合构思讨论开始所设定的主要标准?

每个创意得到拓展之后，就可以更为具体详尽地分析其优点，而不是凭借直觉筛选创意。团队里的高层领导应该最后发言，让其他成员先发表观点。如果之后还有领导层对创意进行评估和挑选，那么这一阶段也可以不进行投票，避免项目团队和领导层评估得出不同结果。

最后，在头脑风暴讨论结束前，必须明确下一阶段的工作。讨论的创意是否会提交高层管理团队？是否会利用更大的团队进行全面的评估审查？是否需要为最佳创意做出商业企划案？不要让团队成员揣测疑虑，清晰说明接下来有什么任务，谁负责推动工作进展。没有相应的责任担当，再好的创意可能也会不了了之。图10–1是构思讨论的大致流程图。



图10-1 头脑风暴讨论

评估创意

每每提出新创意，提案人总会备感得意。企业家也好，高管也好，很多人的“好主意”都能获得一些肯定。但实际上，大部分“好主意”并没有成功。你可能已经阅读了之前章节所提及的创新步骤，出色的创意已经离你越来越近；你可能是跳读到这一章节的，已经有了某些构想；也有可能你通过头脑风暴讨论收获了不少想法，希望分析透彻之后再根据组织的商业标准进行评估。在以上任一情境中，“用户目标达成地图”除了能够帮助你收集用户洞察和市场信息，还能够提供评估创意的框架。

“用户目标达成地图”中的8项内容可以一一用于评估当前正在酝酿的创意。在之前的章节总结中回顾一下框架中的各项因素，看看你的构思是否与之契合。为了方便起见，这里突出了几个重要问题，以帮助衡量当前的想法是否能成功（见图10–2）。强烈推荐邀请他人参与评估过程，因为他们会提出一些需要深入研究的问题，避免你语焉不详、一笔带过。这种方式也更有利于创意方案将来获得企业的认可。

全面解答这些问题并分析创意可能需要你针对当前市场状况进行调查，并且考虑落实创意的商业模式。在成熟的企业中提出解决方案，还需要思考这一创意与公司的战略目标及评估标准是否契合。

本章应用——以正确方式提出创意

之前有一家企业客户提出让我们领导创意构思的工作坊，其目标是在企业的核心业务之外寻找并选择新的增长机会。在成立工作坊之前，我们和企业的领导层及即将参加讨论的成员进行了谈话。我们希望了解是否已经产生了一些创意，更希望了解为什么这家企业需要我方团队的参与。除此之外，这家企业之前的构思讨论模式、讨论结果、成员的感受，都是我们需要了解的信息。

交流结果十分典型，有两个问题反复出现：第一，讨论时经常离题，或者不断回到原始想法，并没有朝着新方向探索；第二，有些成员觉得，“真正的”决策往往来自不参与讨论的高层领导，他们也很少解释选中某个创意的原因。

了解到参与成员对于这类创新讨论持有怀疑态度，我们仔细地规划了工作坊的讨论过程，希望鼓励真正的创新，避免之前出现的问题。在工作坊成立之前，我们对企业所在的行业进行了调查。与工作坊成员首次会面时，我们就说明了自己出席讨论的原因，然后开始讨论为什么企业希望探索新的增长领域，企业会给工作坊催生的项目进

行多大的投资，新的增长机会与企业整体的规划如何协调。之后，我们也分享了之前的调查结果，并讨论了其对企业的影响。当讨论趋于聚焦于过去的问题时，我们就将这些话题记录在“停车场”名单上，以便团队在工作坊会议结束后再进行深度讨论。



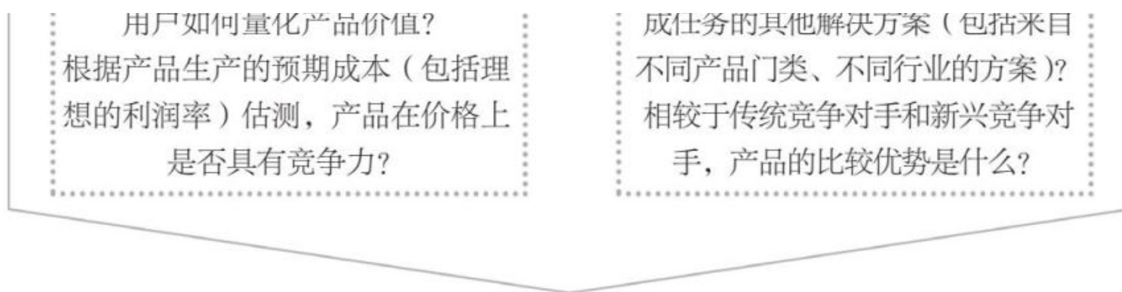


图10-2 根据“用户目标达成地图”评估创意

终于到了提出创意的环节，我们根据行业趋势、主要竞争对手以及用户需求设定了几种情景，根据每个不同情景，各个成员独立写出自己的创意，阐述企业如何做出回应。最后，我们将所有创意收集起来，根据主题进行分类，并与所有成员分享这些创意。讨论之后出现的新创意也被收入。然后我们就结束了当天的讨论，让大家有时间进行反思。

在第二次工作坊会议中，我们向大家发放标签，让他们对创意进行投票——投票采用半匿名模式。每人要投5票以选出最佳创意。团队成员对结果比较满意，因为这个过程赢得了他们的全面认可。然后，成员们进行分组，每组分别对2~3个创意进行拓展、增加细节。每个小组需要回答各种问题，记录详细的回应过程，以便将来和项目团队进行讨论。他们还需要准备一页展示内容，方便向整个团队展示创意的拓展细节。高层领导团队最终选择了若干创意进行推进，并且向工作坊团队报告了各个创意入选或被淘汰的原因。

一段时间之后，我们进行随访，看看这家企业的工作进展如何。创意团队对创新过程感到满意，而且基于讨论结果建立的项目也给整个企业注入了真正的活力。

本章小结

低效的头脑风暴十分常见，但完全可以避免。提出出色创意的关键在于遵循条理清晰的步骤，确保对创新背景保持敏感度，激发创意，客观评定工作主次。最好的创意讨论要避免浅尝辄止的倾向，要鼓励成员迎难而上，探索真正的创新想法。这样的讨论没有取悦领导的压力，由此可以确保成员公平参与的机会。而且，围绕重要话题展开讨论、循序渐进，创新才能充满激情并催生成果。

低效的头脑风暴往往只有少数人参与其中，提出一些肤浅的想法哗众取宠。有效的创意讨论要避免被最先出现的想法影响，尤其是一些缺乏创意的提案。每个成员都应该有机会在安静的条件下独立沉思、构想。

最佳创意讨论过程应该遵循8个步骤，包括设定起点、沉思与构想、小组合作、组织归类、讨论、拓展、评估与跟进。

所有参与成员应该从开始就明确讨论的目的以及讨论结果的衡量方法。然后，提出逻辑清晰的问题，鼓励各个小组全面拓展较好的创意，丰富细节。

可能你在讨论开始前就准备了多个创意方案，又或者在讨论过程中得到了新的灵感，这些创意都需要进行认真评估。不是简单思考这些创意是否有利于企业的业务，而是利用“用户目标达成地图”去分析这些创意是否真正反映了用户的需求和所处的境况。

11
重构创新视角

自1993年成立至今，戴森公司逐步发展壮大，成为年收入额超过10亿美元的全球知名品牌。这是如何实现的呢？谈到戴森的发展历程必然离不开其创始人詹姆斯·戴森，但他可不是吸尘器行业的老手，之所以进入这一行业，完全是出于一股不满之气，还有对工程设计的强烈兴趣。20世纪70年代末，戴森发现市面上的吸尘器总是不如人意：一旦机器内部的集尘袋被灰尘堵塞，再高档的产品的吸力也会减弱，因而再也吸不起灰尘，只能把灰尘吹开。

戴森没有研究吸尘器的历史，也没有思考如何让吸尘器的集尘袋长期保持清洁。他把目光放在了这一行业之外，从工业锯木厂中获得了灵感。他利用气旋分离器，将灰尘从空气中分离出来，由此发明了全球第一部无集尘袋的吸尘器。

商业书刊文献中总是充满了意外之喜，某位高管看到本行业之外的某个做法，将其融入自己公司的业务中，从而大获成功。然而，不断突破创新的企业不会默默等待意外降临，而是主动出击，将行业之外的视角融入创新过程，将其作为创新工作的重要一环。在不断提出新创意、评估新创意的过程中，还需要寻找新的视角，重新审视解决方案以及当前所针对的问题。

本章讨论：

- 如何以系统的方式引入行业外部视角与灵感?
- 如何克服个人倾向与一孔之见?

•如何根据行业的新型趋势调整解决方案?

持续引入外部意见

许多全球大型企业已经找到了引入行业外部思维的各种系统的方式，这很大程度上是因为其确实必不可少。如果你的公司年收入额为200亿美元（未达到“《财富》全球500强”标准），实现5%的有机增长，即每年增收10亿美元，这相当于创建一家新公司了，还是一家规模不小的公司。面对如此艰巨的任务，等待意外之喜带来的增长机遇并不实际。长久之计应该是在内部思维耗竭之前，持续引入新鲜的视角，这是催生新想法与新思路的重要方式。

除了带来创意，业外人士还有助于重构、评估当前已有的想法。如果你提出了创意方案，听听业外人士的意见也许会很有帮助。第一，他们可以就产品的创新性提供更为公正的观点。这些人并不了解你的想法在技术层面上有多出色，因此你可以以这样的视角来看看你的想法是否真的具有创新性。第二，他们可能会提出业外常见、业内鲜有的解决方案。宜家公司的商业模式追求稳固、轻巧、可进行扁平式包装的家具，其蜂窝板技术（Board on Frame）系列产品成本效益高，而这一制造方法的由来是产品开发者参观了一家制门工厂，产生了新创意。第三，业外人士能够帮助你了解自己是否能清晰地阐述创意方案。解决方案的优势对你而言可能显而易见，但是面对不了解业内术语、行业氛围的人，你是否能在半分钟的描述中激发他们的兴趣?

寻求行业之外的视角显然能够带来众多益处，但是要如何实现呢？如何确保其有序进行？可以通过两种主要方式将业外观点的做法融入创新工作中。第一种是设立开放式创新项目，联络相关的专家、顾客、创新思维合作伙伴建立长效机制。这样，项目能够有效引入新思维，了解其他行业的趋势与创新，与时俱进。例如，3M公司就会定

期安排员工与公司其他部门、业外专家、顾客等进行互动。几年前，研磨产品部门推出了新型耐磨砂纸，这项产品涵盖了7项技术，其中只有两项技术来自部门内部，其他5项都由公司的开放式创新项目提供。

第二种重构创新视角的方式就是减少创新团队本身的介入。其实就是要让具备丰富经验的业外人士进行开放性讨论。在规划构思会议或者讨论某个具体问题时，看看其他部门或者其他公司的人会带来什么观点。一些企业甚至将这种做法纳入了用人要求中，例如康宁公司的“探索性市场与技术团队”，其招聘条件包括曾在两个或以上的行业中工作，有多重技术工作经验。无论采用哪种方法，总而言之就是创意团队提出想法之后，必须要让团队之外的人士进行审视。

克服偏见与知识缺口

在提出创意、完善创意的过程中，需要注意可能会影响决策的认知盲点。关于认知偏见的书籍和文章比比皆是，在这简短的一节中不会一一赘述，仅提出几点较为常见且不可小觑的偏见问题。

在团队提出创意的过程中，令人烦恼的偏见主要来自两方面：信息的获取和对所获信息的信心。关于信息获取，人们往往会高估自己已经掌握的信息，会依赖于奇闻趣事、个人经历或者以往的其他数据，而不是寻找最新的用户洞察。我们曾经与一家美国零售公司合作，帮助其完善电子商务战略。该公司里的成员普遍认为，用户并不愿意进行网上购物，不喜欢公司将产品运送上门后直接放在门外。虽然这个想法有一定道理，但是仍有一些成员并没有完全信服，要求对这个想法进行核验。我们调查了上千名用户，以了解他们对网上购买该公司产品的想法，最终的数据给出了清晰的答案。该公司的目标消费群体中，仅有4%的用户不太愿意接受产品送达后被留在门外。某些原本对此不满的用户早已想到了应对方法，例如将收货地址改为办公地点，或者让邻居帮忙收货。摆脱了不可靠的数据（虽然获取更为方

便），这家零售公司才能够消除偏见中的障碍，进一步扩大电商业务。

关于信息获取还有一点，人们往往会更加重视最先获取的信息或者最近获取的信息。因此，在对数十名甚至上百名用户进行焦点小组访谈时，第一组和最后一组的访谈意见可能对研究结果的影响最大。充分回顾访谈笔记，记录关键话题与观点出现的次数，能够很好地克服这种偏见。

关于对所获信息的信心方面，个人时常对自己认定的选项更有信心（或者感觉更好）。这个问题主要体现在人们时常忽视已选决策中的缺点，同时夸大其优点。还有一个现象与此密切相关，那就是人们往往会主动寻求支撑自己观点的信息，忽视与其对立的信息。因此，项目团队时常会得到一边倒的信息资源：所有的信息均指向同一观点，没有充分全面的信息呈现更客观的现实状况。

意识到这些常见的偏见，要怎么应对？在当前阶段，要识别偏见，弄清偏见的由来并不容易。当然，可以多花时间思考自己的观点以及获得的数据，也可以结合量化数据分析定性研究结果。但是，最重要的一步在于要有规范的过程，防范偏见的出现，降低偏见的影响。在构思和评估的过程中纳入不同的视角，就能有效遏制甚至铲除偏见。

了解趋势的影响

前文提到，寻求业外视角非常重要，因为它能够帮助你产生大胆的想法、摆脱体制内的成见。放眼外部世界的重要意义并不仅限于此，在企业的围墙之外才能够发现重要的趋势，看清影响用户行为、未来的消费选择以及产品投放环境的变化。

克里斯蒂娜·达姆在食品与饮料行业中担任高管多年，她解释了如何判断当前发生的变化是否会成为大趋势，是否值得采取行动。“趋势不同于潮流，趋势是多面的。会有两三个不同的现象指明趋势的存在，往往聚焦于如何解决其中一些重要的需要达成的目标或者痛点。”发现用户试图完成的工作，了解用户感到不满意的细节，关注各个行业的技术进步，即能掌握自己所在行业未来几年的发展方向。

努力展望未来，企业才能够做好准备、推动重大创新，同时也能够循序渐进、不断做出调整，从而实现质的飞跃。万豪国际集团近期发现，各家酒店中千篇一律的餐厅虽然品质如一，却吸引不了年轻旅客。智能手机应用能够列出不少评分颇高的用餐地点，于是年轻人不再拘泥于酒店中万无一失的用餐选择，转而追求当地的特色餐饮。

技术进步以全新的方式帮助旅客达成了更重要的需要达成的目标——光顾本土商铺、尝试新鲜味道。于是，万豪国际集团没有再照搬行业传统，而是建立了“餐饮孵化器”项目，邀请有想法有抱负的餐厅、酒吧从业者提出自己的创新理念。最终获胜的初创企业团队将获得5万美元资金、相关指导以及万豪酒店中的经营铺位。这些新颖的餐厅将会帮助旅客在酒店之内达成上述的需要达成的目标，旅客的餐饮花销也就能留在酒店内。



本章应用——及时应对变化的市场需求

位于洛杉矶的iRise公司一手开创了软件可视化行业，即IT分析师利用相关技术在软件编码之前就可以制作出展示软件运行过程的互动式原型。相较于简单地罗列软件性能，这种全新的方式已是巨大的进

步。时至今日，iRise在该行业中依旧处于领先地位，但是公司发现，许多客户企业的IT部门在真正动用资源开发某一款软件之前，仍然要苦苦思索软件运行的众多细节问题。大家的基本共识就是，在正式的开发工作之前需要建造原型，但是，如何从大局上定义软件项目的所有要求呢？这项未能完全达成的需要达成的目标已经不仅限于建模，似乎还需要在其他阶段融入创新。

公司进行具有针对性的市场研究，得到了惊人的用户洞察。他们发现，敏捷软件开发模式得到了更广泛的应用，即编码工作在高速迭代周期中发展。另外，用户体验设计领域逐步成熟，传统的清单罗列方式仍有存在的必要性。这些变化使得各个组织要以更全面的方式不断检验、改进软件项目。斯蒂芬·布里克利是iRise公司企业可视化平台（EVP）成功的客户经理，他告诉我们："在利用我们的软件建模前，很多企业仍在使用五花八门的方式记录软件功能要求。由于团队要确定某项软件的细节功能时的工作仍然非常混乱，因此当前的软件设计早期阶段会存在没有得到妥善解决的需要达成的目标。"iRise及时抓住了这一机会，努力将软件功能可视化技术融入一个全面跟踪软件功能需求的体系中。如果iRise固执己见，没有跟从市场的变化，像其他公司一样固守原有的产品理念，那么必定会与这次发展机遇失之交臂。

本章小结

个人在企业中工作的时间越长，就越发坚信企业的理念与作为，锐意创新的精神渐渐消退，取而代之的是各种托词："这是我们的一贯风格""早就试过了，不管用"等。在创新过程中邀请业外人士加入，能够带来新鲜的视角，防范阻碍创新的惰性。而且，将目光投向组织外部，我们能够把握影响消费人群的新趋势，及早预测用户需求。

希望在其他行业中误打误撞碰上好想法，这种想法肯定不切实际。企业保持持续增长需要源源不断的新增收入，因此开展创新工作

也需要稳定有序地纳入新想法、新视角。

在收集用户洞察、评估创意方案的过程中，可能会出现某些影响决策的偏见。这些偏见的出现可能是因为企业过度依靠已有信息，也可能是因为过分信赖根深蒂固的信息或者最新获得的信息。创新过程需要设定保障机制，同时可以邀请业外人士审视创新中的重要观点，确保最终的决策不偏不倚。

开放性创新项目是引入新视角、新思维的好方法，小规模的同类实践与政策也一样奏效。

用户期待企业设计的产品符合当前趋势。了解用户希望以何种新方式达成需要达成的目标，这将帮助企业脚踏实地地分析出重要的市场变化。

12
实验与迭代开发

大家应该听过这么一句话：“没人因为买了IBM产品而被解雇。”这句话也反映出商业领域一种有问题的心态：决策求稳意味着职位有保障。但是，求稳的决策不一定有利于创新。好在越来越多的企业都在鼓励员工大胆实验，接受合理的风险。

2014年，百事公司（也就是众多知名薯片品牌的母公司）决定启动一项风险颇高的实验，将“波乐”（Ruffles）薯片品牌近乎100% 的广告预算用于数字平台。在2013年，该品牌只有不到30%的广告预算用于数字平台，其余大部分都投向了电视广告。然而百事公司意识到，基于传统广告思维的支出模式与当代用户行为已经不相匹配，尤其无法满足公司目标人群的需求。在这次“实验”中，“波乐”品牌实现了显著的同比增长，百事公司信心大涨，决定将2015年所有品牌的市场营销费用从电视平台转向社交及数字平台。

本章讨论：

•如何利用实验降低风险，应对不确定因素？

•哪些技巧可以评估用户对新产品的兴趣？

•如何将用户洞察纳入产品设计过程？

利用实验应对不确定因素

“实验”听起来就有风险，其词义就说明结果仍是未知数。杜克大学行为经济学知名教授丹·艾瑞里阐述道，企业常常拒绝实验，原因很简单：“我们总是更看重答案，而不是问题，因为有了答案才能采取行动，而提出问题则需要继续思考。人们意识不到，提出好问题、收集充分的证据往往会得到更好的答案。”如果能有效利用“实验”，就能以低成本的方式为关键的未知因素提供具体信息，例如，企业是否能够应对关键的技术挑战？创意方案能否大规模落实？

利用实验可以探索重要问题，而且实验也不一定就成本高昂或者复杂。例如，几年前麦当劳考虑在餐厅中提供虾仁沙拉，但是通过简单的规模实验之后，这个计划就终止了。如果上千家麦当劳餐厅要购入虾仁，市场上的虾仁供应一定会受到严重影响，造成虾仁成本上升，因此虾仁沙拉的方案从规模经济角度出发并不可行。

优质的实验并不一定宏大，但一定要注重时间安排及可靠性。时间安排意味着要先测试最大的风险。这些风险也许不是团队的兴趣所在，也许测试的难度较大，但这些风险对整个方案结果具有决定性作用，一定要先进行测试。

可靠性意味着实验的测试对象应该与团队思路中的测试因素相匹配（见图12–1）。很多人以为高中毕业后就不再需要思考科学实验方法了，但其实那些方法必不可少。首先需要根据条理分明的假设进行实验设计，然后要设置严格的参照组，保证每次测试仅测量一个变量。2013年，科尔士百货公司的高管团队迫切希望降低运营成本，其中有人提议将开门时间推迟1小时。大家对此意见不一，担心这可能会导致营业额大幅下降。于是，团队设计了实验，在100家门店将周一到周六的开门时间推后1小时，以检验这一举措是否会导致营业额下降。测试结果发现，营业时间调整并没有对销售额造成显著影响。



图12-1 可靠商业实验的因素构成

比实验结果更重要的其实是实验过程。科尔士百货公司对测试中的因变量和自变量做出了清晰而具体的描述（而不是简单描述为“改变营业时间是否会影响盈利表现”）；而且，公司还利用了规模合理的样本，选择了能够直接与现有数据进行对比的衡量标准（营业数据）。通过这一实验，科尔士百货公司以较低的成本迅速确定了大幅降低营业成本的方法。

测量用户对产品概念的兴趣

每个新产品方案都需要面对的不确定因素之一就是用户是否会选择购买。应对这一问题最简单易行的实验就是“问”，尤其是在B2B领域，直接联系现有用户，寻求产品概念上的反馈意见，有百利而无一害。例如可以询问用户为什么觉得这个想法不错、需要做出什么改进、购买的决策人是谁等。随着创新过程的推进（随后会讨论），还需要进行产品概念测试，以更好地测算产品的市场渗透率，但是早期

的一些电话调查确实能够用于更好地了解用户兴趣，更好地调整新产品设计。

产品测试的方式多种多样，关键在于要有故事背景——喜闻乐见的情节。食品饮料行业的高管克里斯蒂娜·达姆告诉我们，有一家行业巨头非常善于产品创新，但每每在推出新产品之前都难以获得可靠的用户意见。

> 在对用户进行产品概念测试时，我们无法创造与产品相呼应的情绪状态，因此我们测试得到的是理性的回应，而不是用户在现实生活中做出的回应。于是，我们与一家电视网络公司合作进行产品概念创作，效果大不相同。电视行业人士善于讲故事，他们自然而然地将产品概念融入故事情节中，引发用户共鸣。

达姆说，产品概念测试要力图重现产品的购买场景或者使用场景。如果问用户，汽车最重要的是哪一部分，很多人会说是刹车。那再接着问是否会购买刹车装置更好的汽车，答案基本是肯定的。但是，当人们真的去买车时，几乎没有人根据刹车装置做出最后的购买决策。概念测试中应该创造出用户购买或使用产品当下那一刻的情境，这样才能带来有意义的结果。

在更严谨周密的概念测试中，这一点同样适用。如果希望更好地了解新产品的市场前景，可以利用一些基本的网页开发工具和链接生成工具，以简单且成本低的方式对用户兴趣进行量化。首先建立描述新产品的网页，然后到街头派发印有网站链接的卡片或者宣传册，也可以向潜在用户发送邮件，引导他们访问网站。之后就可以跟踪用户的回应，通过区分链接的不同来源，可以分析出哪一种宣传模式得到了更好的回应率。除了发现对产品感兴趣的人群，还可以在页面上设置“马上购买”按钮，看看有多少用户真的愿意进行消费（在这个阶段，点击按钮之后只会链接到一个“感谢”页面，并提示产品推出之后的信息获取渠道）。

在这些宽泛的产品概念测试中，需要注意其实验性质，记得思考其中调整的变量、可能出现的偏见因素、测试的规模等，这些都可能影响实验结果。

让用户融入设计过程

实验能够带来的第三种好处就是收集用户洞察。当人们真正看到新产品的时候，这个摆上货架的版本与最早的产品原型往往相距甚远。例如，雀巢公司往往要经过100种配方测试才能得出最后的新产品。同样，苹果手机最早的样机屏幕为5英寸×7英寸，厚度约2英寸。

在产品设计的早期，将有形的产品展示在用户面前，能够获得有益反馈，避免在错误的方向上投入更多资金。早期的产品模型可能比较粗糙、不完整，同最终产品大不相同，但其目的在于了解用户的喜恶及疑惑（见图12–2）。有了这些反馈，可能需要对设计做出微调，也可能需要完全改变设计的方向。

除了利用产品原型引发用户的反馈，还可以借用用户“打造”新设计。例如，在焦点小组访谈中，我们会让参与者根据讨论产生的产品概念来设计产品包装或者营销海报。他们需要将最终完成的设计方案呈现出来，以此让我们了解到参与者所关注的产品特性与其传递的信息，同时也了解到这些特性信息与现有产品方案之间的关系。同理，我们有时候会给参与者定量的模拟货币，并提供一系列的产品特性，让他们选择如何分配支出。这些产品特性会被标注不同的价格，反映出相应的成本以及融入产品设计中的难度。这类数据有助于判断哪些计划中的产品特性值得投资，即用户愿意支付的资金能够匹配其成本投入。这种模拟实验的结果更为真实，简单询问用户什么因素最重要，他们的答案可能很理性却不符合实际。



图12-2 反馈网络

本章应用——联系用户

我们近期与一家正在寻求为用户提供新服务产品的全球B2B公司进行了合作。我们同专家进行讨论，在潜在消费人群中进行了原始数据调研，与内部团队成员合作罗列出新产品概念清单。然后我们与高管团队讨论，削减了概念清单中的一些内容，例如排除脱离实际的或者成本过高的概念，最终得出一个较短的清单，而其罗列的概念需要进行排序。怎么排？我们首先电话联系了用户。

电话调查的信息让我们大受启发。在电话中，用户一致认为，短期看来某项产品非常重要，同时也表示还未能接受某项较为复杂的产

品概念。最终，我们利用这些信息设计了选择较广的产品系列，让用户能够逐步接受其中的各项产品。同时，我们估测出新产品的价格区间、用户做出购买决策的时长、公司品牌在销售过程中的正面或者负面作用。虽然电话调查需要一定时间，但是从中获取的信息价值远远超过了投入。

本章小结

企业及运营企业的人员往往对风险避而远之。人们看重答案而不是问题，所以时常会躲避实验，毕竟实验充满未知。但是，有的放矢的实验能够带来宝贵的信息。企业通过高速率、低成本的实验解答重要问题，能够做出更明智的决策，有效规避失败的创新工作，从而减少耗费的时间与资金。而且，面向用户的实验能够带来宝贵的用户洞察，让企业了解用户的决策方式、对新产品的诉求，以及购买新产品的意愿。

实验以低成本的方式解答了一些关键的未知问题，防止创新项目在错误的方向上越走越远。但实验也必须有严谨的设计，能够确保结果准确可靠且能得到利用。产品概念测试能够有效评估用户对新产品的兴趣，但是每个产品概念都需要能够重造用户购买或使用产品时情境的故事背景。

用户与产品原型进行互动、参与权衡产品特性的活动，有助于完善最终产品的设计。这其中需要关注用户的喜恶、提出的问题及新想法。



图12-3 建设创新能力的关键问题

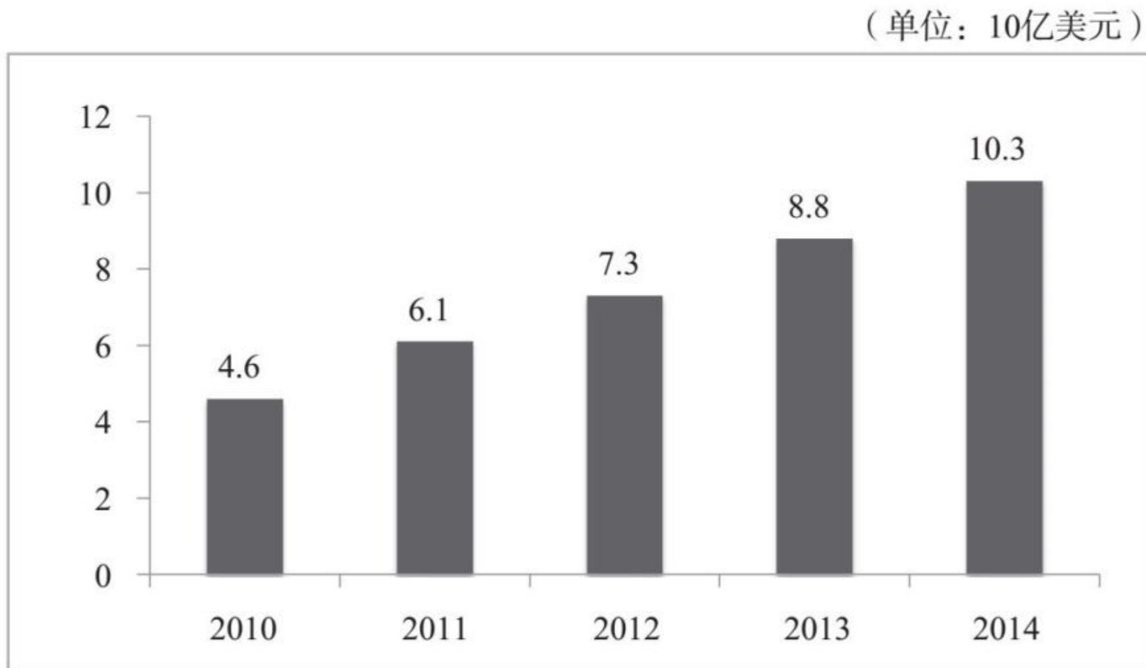
后记

将“用户目标达成理论”思维制度化

构建不断获得成功的能力

充分理解如何利用“用户目标达成路线图”有助于在创新项目中获得成功。然而，为了持久的卓越表现，“用户目标达成理论”应该在整个企业得到更广泛的应用。2012年，我们与高知特信息技术公司（Cognizant）开始合作，这家B2B公司入选《财富》全球500强且发展速度惊人，连续12年（2003~2014年）入选《财富》杂志“100家增长最快的企业”名单，其2002年的营业收入为2.29亿美元，2014年已经上升至103亿美元，在过去5年中实现了翻倍增长（见图a）。

除了营业收入迅猛增长，员工人数也在飞速上升。高知特的员工遍布50个国家，总计超过20万人。蓬勃的发展势头往往伴随着挑战。与高知特合作伊始，我们需要应对一个特殊的挑战：针对遍布全球的员工群体，建立能够推动以用户为中心的创新工作的统一模式。应对这个挑战需要建立适用于公司整体的标准工作框架，还需要迅速产出成果，保证这一提案获得肯定与资金支持。



图a 高知特信息技术公司营业额

通过与创新团队合作，我们确定了“用户目标达成理论”创新倡议的五大支柱，使其区别于传统的公司培训项目。创新倡议的第一大支柱是需要推动现有项目的进展，在不打断员工“日常工作”的前提下迅速带来更多价值（见图b）。为了实现这个目标，我们将初期参与人员分成小组，每组一名客户经理，专门负责将客户目前的问题带到初始阶段工作坊进行讨论。我们帮助各个小组理解“用户目标达成路线图”基本要素，同时逐步引导小组成员分析客户经理带来的问题。工作坊会议的第二天，大家开始着力应对小组中的客户问题，然后建立清晰的工作计划，逐一推敲问题中的细节。另外，我们给参与者提供了“用户目标达成理论”辅助工具，以便基将来若在项目中遇到困难可以灵活便捷地利用起来。

创新倡议的第二大支柱是争取让高层领导肯定创新工作的方法并鼓励将其直接运用于客户关系中。高知特信息技术公司员工群体庞大，要层层上报、争取支持肯定会扼杀良好的创新势头。与其如此，不如放手一搏。我们邀请了首席信息官及创新工作负责人——一名经

验丰富的高知特高管——加入启动创新工作坊。他亲自探究了“用户目标达成理论”创新理念的优点，见证了各个小组为公司客户创造直接利益，他公开表示大力支持创新倡议，并将亲自推动提案的进一步落实。公司现任创新工作负责人直接向首席执行官汇报工作，正是这样的工作使得公司能够更加清楚地了解到“用户目标达成理论”理念增强了组织的创新能力。

迅速产出价值

获取高层支持

发展互动关系

培养创新专家

营造良好势头

图b 高知特创新工作支柱

创新倡议第三大支柱是应对众多创新倡议中的共同挑战——防范创新热情减退。在大型企业中存在这种现象：小部分员工学习到了新技能与方法，却没有机会与他人交流如何应用所学带来改变。针对这一问题，我们让项目参与者组成学习小组，在本次培训项目之后依旧维系这一组织身份，这些小组在将来的项目中会进行合作，定期分享观察感想、新知识、成功经验等。越来越多的团队加入创新工作中，它们能够解决出现的问题，同时确保创新方法能够贯彻落实。

创新倡议的第四大支柱是培养内部创新专家。高知特有越来越多的员工接触到“用户目标达成理论”，但是公司仍在不断发展壮大，如果每年有1万名员工参加创新培训，覆盖全员可能需要数十年。因此，我们决定在合作项目内部培养专家，及时地为将来的项目团队提供工具与指导，使其受益于“用户目标达成理论”。我们与学习热情高涨的员工紧密联系，将他们培养成值得信赖的创新领导者，现在他们已经可以为其他同事提供相关支持。

创新倡议的第五大支柱就是营造良好的发展势头。上文提到，让创新顾问培训成千上万名员工不太可行，然而一劳永逸的培训项目也难以让员工找到发展方向。于是我们建立了一个多级别认证项目，鼓励参与者不断利用自己培训所学，在认证项目中不断进步。得到最高级别认证的员工会与我们继续合作，逐步准备为自己的同事提供培训。这不但能够保证创新倡议的可行性，也能够让员工有动力继续将“用户目标达成理论”理念融入日常工作中。

直接接触客户的员工在经历了培训之后开始利用所学知识设计IT方案，以更好地满足客户需求，而从培训中受益的不仅仅是他们。在公司运营后台的员工也利用“用户目标达成理论”的方法改善了后端程序。将培训内容带回各自部门之后，他们寻找机会优化现有程序，也优化了高知特的工作体验，例如促进跨团队的交流、深度思考员工的调度选择、完善雇用与入职流程、简化销售规章制度。公司上下找到

了各种各样的方式做出改变。2015年，高知特信息技术公司入选《福布斯》“全球100家最具创新力企业”。

根据具体的需求与企业文化调节能力

高知特的创新工作倡议迎合了该公司的需求，但这并不是将“用户目标达成理论”制度化的唯一方法。高知特的各个特征——发展迅猛、员工分散、业内存在持续的创新需求——交汇融合，针对其独特情况，我们规划了上述倡议。然而打造创新倡议项目不像是购买、安装软件那般简单直接，这些方案需要考虑组织的发展阶段、战略目标及内部文化。

在过去多年的实践中，我们将“用户目标达成理论”创新方法落实到了不同行业、不同需求的企业中。每个创新工作倡议表面看似有所差异，但设计过程非常相似。设计一个方案需要了解当前组织中的创新工作是否有成效，企业文化及实际工作是否会影响员工在倡议项目中的参与度，倡议项目能在多广的范围内传播，以及倡议内容如何传递并吸收。同时，规划创新倡议需要展望未来，分析如何通过倡议帮助企业实现长期战略目标。

高知特的创新倡议大获成功是因为做到了循序渐进、多管齐下、有的放矢。这听起来很不错，但确实是依据独特的企业环境，独辟蹊径。企业选择“用户目标达成理论”作为指导方针（也可能选择其他理论），因时制宜，这样的规划才能带来长远而真切的改变。创新和所有其他工作一样，必须要付出努力，才能得到丰厚的回报。

附录A

即时指南

在进行原始数据调研的过程中，“即时指南”能够帮助你牢记整个用户目标达成理论框架的关键因素。收集用户洞察之后，你可以具体分析自己的数据模式，围绕特定的用户类型、消费情境、商机领域等建立起自己的“用户目标达成地图”。为了清晰说明框架之中的关键因素，此处以周末的家庭零食举例，其中罗列了相关的用户洞察信息，非真实数据。你的分析需要紧密结合自己的调研背景。在以下简短的案例中也可以看出，用户类型或者消费情境不同，用户洞察信息也会发生明显变化。另外，此处举例意在简要说明框架要素仅仅是用户洞察的缩影，在真实的原始数据调研工作中，你将通过这一框架发掘更多的信息。

用户目标达成理论

要点回顾：

• 用户目标达成理论涉及的是用户日常生活中希望达成的目标。

• 调研工作需要关注用户的需要达成的目标，而不仅仅是用户当前购买的产品或者用户自己构思的理想产品。

• 需要满足功能层面与情感层面的需要达成的目标。

• 如果用户有多个需要达成的目标，其中必有主次轻重之分，应当首先专注于解决最关键的需要达成的目标。

• 在调研中，不断问“为什么”，以确保真正发现潜藏的需要达成的目标。

举例：



用户目标达成的驱动因素

要点回顾：

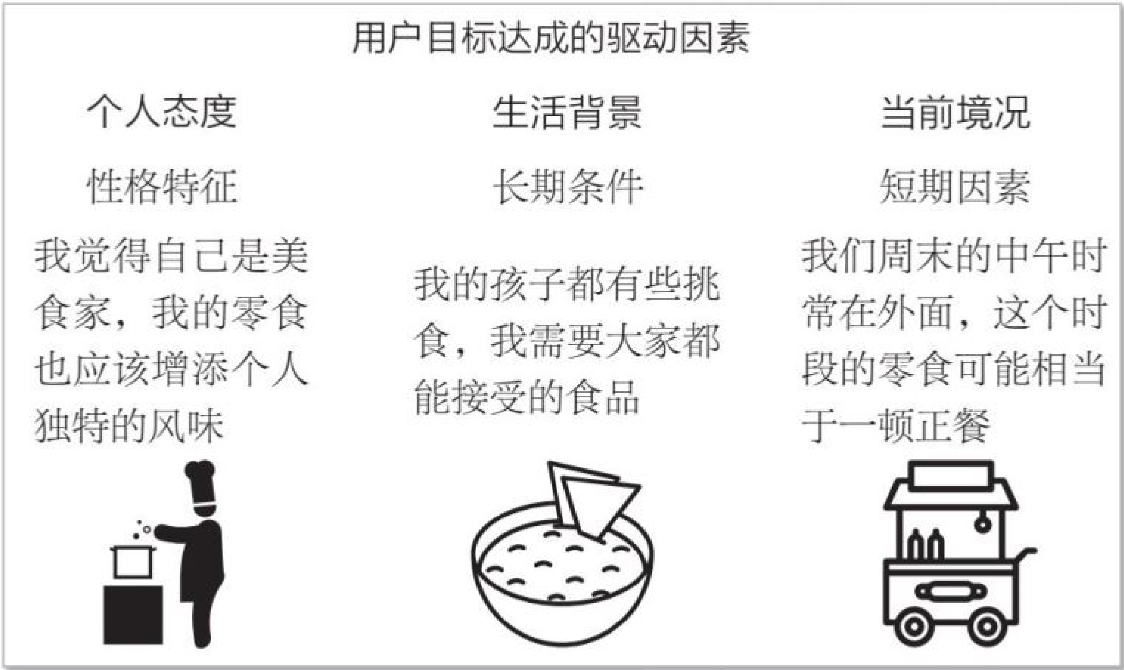
• 用户目标达成的驱动因素即决定需要达成的目标对于不同类型用户是否重要的条件。

• 用户目标达成的驱动因素主要分为三大类：个人态度、生活背景、当前境况。

• 结合用户目标达成理论与用户目标达成的驱动因素能够产生顾客分类，即对购买行为相似的用户进行归类。

• 新产品不需要包含各式各样的功能，也不必试图满足所有需求，而是针对目标消费人群，依据其最重视的用户目标达成理论进行产品设计。

举例：



当前解决方案与痛点

要点回顾：

• 新产品所要满足的需求不仅来自产品的购买者，还可能来自其他的利益相关者。考虑产品的终端使用者或者购买及使用过程中的关键决策者的需求。

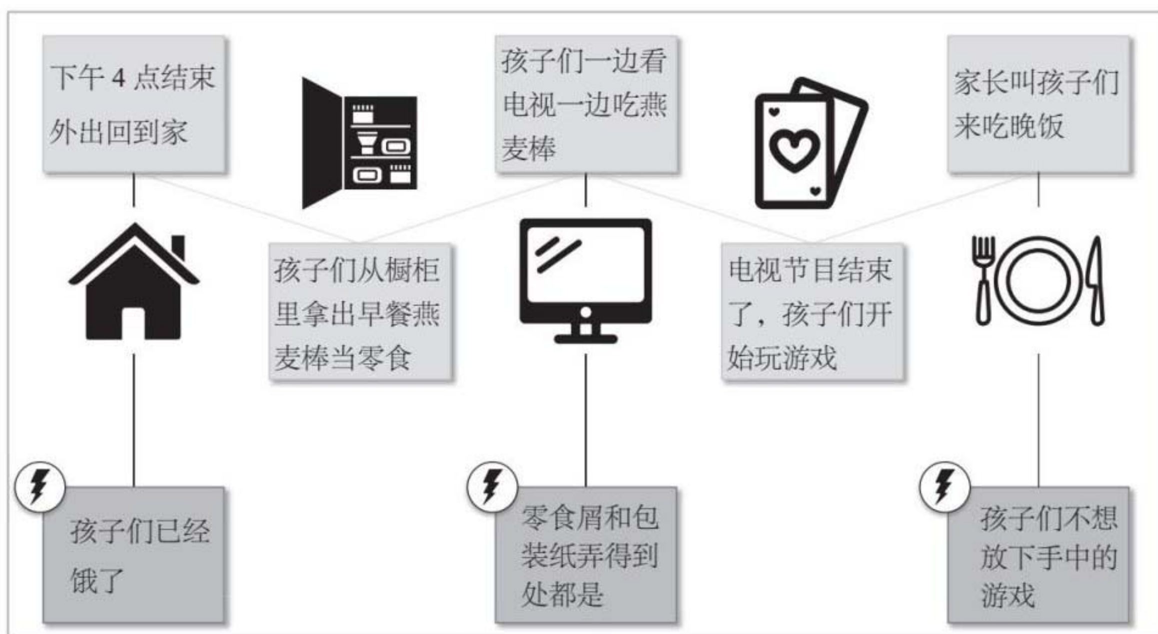
• 当前解决方案即用户解决某一问题的所有相关活动。痛点——创新的土壤，指在当前解决问题过程中的困难、苦恼及低效现象。

• 背景条件与用户目标达成理论息息相关，一定要尽可能详尽地调查特定的消费背景条件（而不仅仅是表面的消费行为）。

• 有时候用户已经对当前方法产生依赖，如果新产品需要用户改变自身行为，仔细考量用户做出改变所需要的时间。

举例：

当前解决方案与痛点



成功标准

要点回顾：

• 成功标准不是用户目标达成理论本身，而是衡量需要达成的目标是否达成的因素。

• 新产品要取得成功往往需要针对用户最重视的消费情境和背景条件进行分析。

• 了解用户希望增强哪些方面、减弱哪些方面，以及在哪些方面实现平衡。

• 最终的产品方案可能需要权衡轻重，做出取舍。只要在目标消费群体最重视的方面大放异彩，放弃小部分用户所需的性能无关紧要。

举例：

成功标准



障碍

要点回顾：

•障碍有两类：选择产品的障碍和使用产品的障碍。

•选择产品的障碍即减弱用户购买意愿的因素。

• 提供简单的方式让人们了解产品、试用产品，从而减少选择产品的障碍。

• 使用产品的障碍即限制用户继续使用产品、购买附加设备、升级设备的因素，最终会使产品无法成功。

• 不断寻找新的消费人群往往成本过高、难以维持，因此要尽可能减少使用产品的障碍，让第一批用户就成为回头客。

举例：

障碍



选择产品的障碍

• 高成本：这比我平常购买的产品贵一倍

• 高风险：要是孩子们不喜欢，这些东西我不知道还有什么用

• 产品类别陌生：不太确定家人是否可以接受甜味加香薄荷味的零食



使用产品的障碍

• 配套基础设施不完善：自己调配苏打饮料听起来不错，但这台机器只有单一的功能，我有太多这样的产品了

• 使用过程中产生痛点：说明书太复杂，而且产品使用起来效果也不好

• 有趣，但并没有功效：产品包装看起来很棒，但是孩子们开吃以后容易弄得一塌糊涂

价值

要点回顾：

• 要理解新产品的市场潜力有多大，需要根据用户目标达成理论而不是产品本身衡量市场规模。

• 价值导向的定价策略考虑到产品所能满足的独特的用户目标达成理论、特定情感需求，以此测算产品的价格上限。

• 产品要为用户及利益相关者创造价值，也要为企业创造价值，思考围绕产品所建立的商业模式是否能持续带来利益。

举例：

价值



如果零食的成分原汁原味、营养健康，我愿意多花一点儿钱



这种酸奶比一般的酸奶贵40%，但是喝了有饱腹感，而且一杯的热量只有100卡路里



这家公司把莎莎酱和薯条放在一起卖，所以我通常两样一起买

竞争

要点回顾：

• 除了传统竞争对手与直接竞争对手，其他解决同一需要达成的目标的方法都应划入新产品的竞争范围。

• 用户会在不同的产品领域寻求满足需要达成的目标的方法，因此要了解所有直接竞争对手与间接竞争对手，对产品进行准确定位。

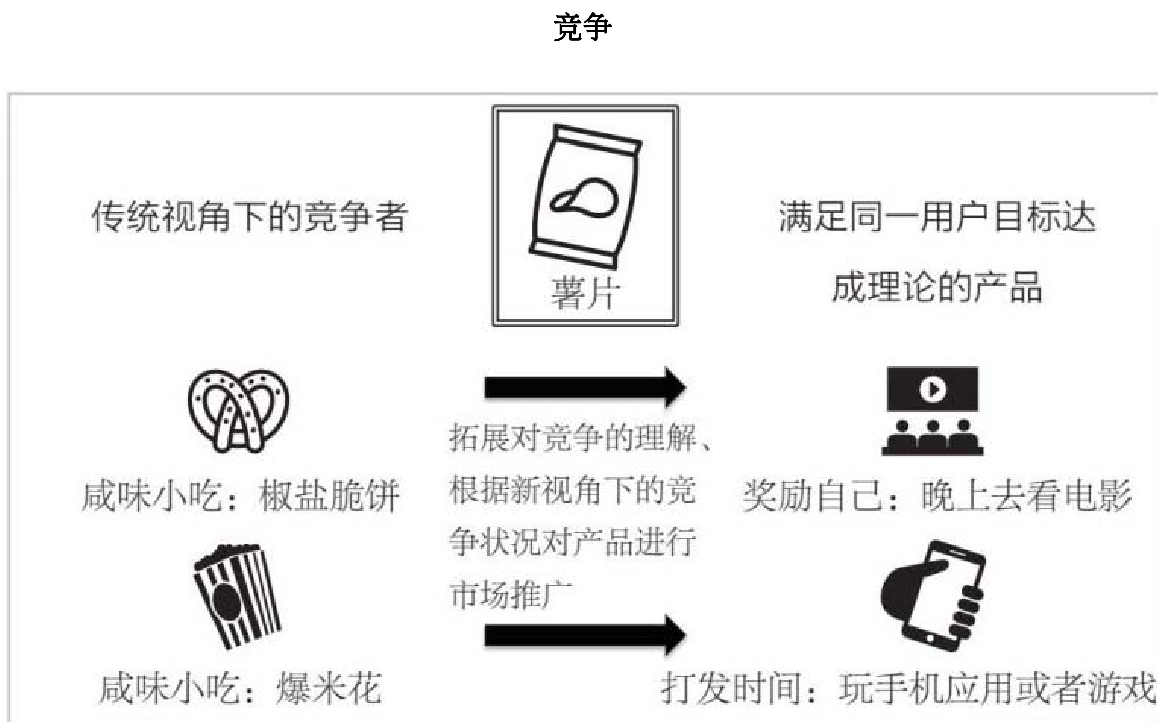
• 利用“用户目标达成理论”思维拓宽视角，能够发现更多的增长渠道。

• 未消费领域——竞争对手仍未涉足的领域——蕴含巨大的潜力，但也潜藏一定风险。

•根据自身优势、灵活程度、竞争风险分析传统与非传统竞争对手。

举例：

竞争



附录B

在公共部门应用“用户目标达成理论”

国际发展组织在创新工作方面有时表现很糟糕。面对全球最严峻的挑战——大规模的难民危机、流行病暴发、环境灾难，他们的工作方式往往没有丝毫创新精神。不是工作懈怠，也不是缺乏人才。乐施会、救助儿童会、国际救助贫困组织等机构吸引着来自不同年龄层的愿意在专业领域身体力行、全心奉献的才俊英杰。

但是，国际发展组织在创新工作上举步维艰，这确实反映出了很多大型组织（无论是公共机构还是私有企业）的许多共同问题：对于环境、问题、机遇的评估由需求驱动，运作形式刻板。这种自身的局限导致很多发展工作缺乏创意、成效有限。即便有所创新，也是偶然因素所致，难以复制。这是其缺陷所在。

往好的方面看，改变并不难，也不会违背非政府组织及类似机构的自身性质以及使命。当然，这个改变需要应用“用户目标达成理论”。我们没有被国际发展组织的缺陷所困扰，而是利用更好的方式改进其工作，并将此作为“用户目标达成理论”应用于公共领域的范例。

认识背景条件的重要性

分析用户目标达成理论、当前解决方案、成功标准以及障碍因素十分重要，以下这则故事简明扼要地展现了如何通过上述分析产生重

要的救助食品创新成果——“胖坚果”（Plumpy’ Nut）。发明人安德烈·布里安是法国人，他曾对救助状况感到十分不满，决心做出改变。20世纪90年代中期，布里安作为儿童营养专家参与人道主义危机救援活动，在多年的工作经历中，他发现了国际救援活动的许多不足之处。当时，治疗重度营养不良的标准方案叫作F–100——一种发明于20世纪80年代的配方奶粉，其中加入了多种维生素与矿物质。布里安意识到，这种产品并没有在危机中达成重要的需要达成的目标。很多严重缺乏营养的儿童没有获得F–100，相关机构也无法通过这一产品推进救助工作。

在人道主义危机中，资源匮乏，救援渠道不稳定，应急救助中心人满为患。在乡村地区的情况更加糟糕，往返于物资中心的运输工作充满挑战。因此，衡量营养补充品的成功标准应该包括提供关键营养成分、无须依赖其他资源供应、使用简单、长途运输方便，而且应该适应受灾地区人群的口味。

当前方法F–100几乎没有满足任何一点。F–100确实含有营养成分，但是饮用时需要用干净的饮用水冲兑，而受灾地区的饮用水往往供应不足。此外，F–100需要加热条件，但是灾区的焦炭和丙烷的供应也十分有限，这也是创新产品中需要考虑的一点。F–100还有一个问题，就是配制后需要马上饮用。这意味着发放产品的工作也有缺陷，奶粉无法送往远离物资中心的地区。而且，奶粉的调配需要用到干净的器皿，必须由接受过相关培训的人员根据严格的标准执行。最终的结果就是，F–100只能供应给在营养中心住院的儿童，他们可能要在那里待上一个月，对于他们的家庭来说这非常艰难，而且也大量消耗了相关机构的资源。而且，最需要帮助的儿童有时候根本无法入院，因为得不到救治而最终离世。

布里安考虑到上述种种问题，创造了一种巧克力棒。但是，巧克力棒虽然完美地避开了F–100的种种缺点，却遇到了自身的障碍：它会融化。于是，布里安开始重构自己的创新视角，认真地观察起自己的

孩子。他发现孩子们最喜欢的食物之一就是“能多益”榛子酱，无论什么吃的，只要涂上一层榛子酱都会更加美味。布里安豁然开朗，创造出了“胖坚果”——一种花生酱食品，有着小孩子特别容易习惯的味道。而且，在危机频发的西非地区，花生是一种主粮，因此这种新产品也很容易被接受。之前很多解决方案没有得到广泛适用，就是没有考虑到这一点。例如从北美地区运送了大量小麦，但是在西非的饮食习惯中根本没有小麦的存在，人们即使忍饥挨饿，也没有接受小麦。“胖坚果”的味道与当地的饮食习惯更相似，也不需要大量备餐工作，更不需要培训人员进行操作，方便运输、携带，还有长达两年的保质期。

1997年“胖坚果”推出后，被送往尼日尔、南苏丹、马拉维等地区，成千上万的儿童得到了救命的食品，成功率高达90%~95%。针对关键的需要达成的目标，遵循衡量成功的标准，规避使用产品的障碍因素，“胖坚果”创新迅速获得了成功。

不断提问

“胖坚果”的创造人是专业出身、身经百战的专家。但大部分人没有这类技能，他们可以创新吗?

美国军队中确实有一些高素质人才，但是绝大部分美军人员都缺乏发展援助方面的培训。随着美军愈加深入海外国家的建设过程，国际援助机构需要创新思维，帮助年轻的军人转型成为和平使者。美军预算高达数十亿美元，在决定开展行动的地区必定能带来重要影响。

美国国际开发署的挑战来自阿富汗：要让当地军队更有效地参与到国家建设进程中。于是，美国国际开发署的军民合作办公室设立了一个机制，让男女士兵与阿富汗当地社区在发展项目中展开合作，以赢得当地人民全心全意的支持。

这个机制叫作“地区稳定框架”，由美国国际开发署稳定政策高级顾问詹姆斯·德赖斯博士创建。德赖斯分析，这项工作的方法应该简单易学，无论是年轻士兵还是军队领导都能够使用。另外，在阿富汗局势复杂的环境中，要慎用“一刀切”的方法处理问题，应该根据不同社区的情况做出相应调整。难上加难的地方在于当地形势紧张、敌对情绪弥漫，但军队成员必须以非对抗性姿态开展援助工作，而这些军人在对话交流方面也没有接受过训练。

于是，德赖斯将其开发的方法简洁归纳为一句话：“像一个三岁小孩一样，不停地问‘为什么’。”每个人都可以从4个最简单的问题开始展开对话，士兵们不断利用以“为什么”开头的问题，更好地了解到每个地区真正的需求，这个方法以简单易行的方式发掘了需要达成的目标。不需要像发展援助工作者那样开展漫无边际的冗长谈话，也不需要进行调查，等待遥遥无期的结果。利用上述方法，军队马上就能发现人们需要达成的目标。例如，在某次对话中讨论到人们为什么需要水、为什么要求打一口井，结果发现这里包含了多个需要达成的目标——粮食灌溉、人们的日常饮水、动物饮水，这就带来了一系列新的解决方案，而如果仅仅专注于钻井这件事，这是根本无法实现的。一名年仅20岁的士兵利用这一方法展开了有益而高效的对话，直接催生了行动与改变。

框架之内的灵活性

发展援助组织不可能在灵活性与应对性方面无所限制。用于这两方面能力提升的大部分资金都有成效，但仍有某些项目误入歧途，极大地影响了这类组织的公共形象。发展援助机构与大型企业一样，必须要有规则、框架、责任分配，规避恶劣成果。创新需要边界。

在既定的边界内，“用户目标达成理论”又创造了程度不一的自由空间。“用户目标达成理论”框架并没有事无巨细地罗列准则，规定每

项方案要在每一个群体中如何落实，而是鼓励各个组织发掘有益的提问，能够严谨有序且连续不断地进行探索。由此而产生的解决方案又可以进行细节分析。如果解决方案适用于美国军队这样的大型组织，适用于阿富汗这么复杂的环境，那么也一定能够为小规模的组织带来不少益处。

这种严谨规范也能够加强组织的创新能力。非营利组织及公共机构时常需要创新，但是面对宏大的愿景、有限的资金，工作确实进展艰难。投资人应该明确“用户目标达成理论”，界定需要创新的具体对象，由此推动创新工作，而不是等到解决方案出来之后才拣精剔肥。而获得资金的组织可以利用“用户目标达成理论”方法更好地了解终端用户（他们常说的“利益相关者”）的需求，提供框架明晰、切实可行的方法获取信息，全面细致地分析问题，最终打开创新方案的大门。这样的方法能够帮助组织超越肤浅的社会项目，更好地满足深层需求。

“用户目标达成路线图”提供了明确的方法，从宽泛的使命到创新而切实的方案。这正是非营利组织、非政府组织的需求，由此以合理的方式帮助到真正有需要的人群。

致谢

与“用户目标达成理论”相关的所有书籍必须首先致敬哈佛商学院克莱顿·克里斯坦森教授。2003年，在《创新者的解答》一书中，克里斯坦森将“用户目标达成理论”首次推向大众，之后又通过各类写作与演说使得这一理念广为人知。在我职业生涯的重要阶段，克里斯坦森成了我的导师。在其参与创立的咨询公司Innosight，我们共事6年，这段时光令我感到无比自豪。Innosight的前同事斯科特·安东尼也对我深有影响，我们利用“用户目标达成理论”指导的首个项目是设计一台新型移动设备，当时的场景历历在目。那次项目最终获得成功，其历程也恰好印证了本书的“用户目标达成地图”。同时，许多企业客户及同事也帮助我更好地了解了如何应用“用户目标达成理论”思维，包括好时公司的黛博拉·阿科莱奥、捷迈公司的保罗·康拉德、爱惜康公司的肯·多布勒、PetSmart宠物用品公司的乔恩·杜克、雀巢公司的内特·希尔、强生骨科公司DePuy Synthes的拉吉特·卡迈勒、巴克莱银行的彼特·拉赫、美国生产力与质量中心的卡拉·欧戴尔、英格索兰公司的丹·索迪。另外，我们也采访了许多富有实践经验的人士，其中包括斯蒂芬·布里克利、达伦·科尔曼、克里斯蒂娜·达姆、布兰登·麦舍弗利、普拉莫德·穆翰尔、哈里·奈尔、阮桥庄，从他们的经历中获得了不少真知灼见。

新市场顾问公司的同事也为本书的写作贡献了至关重要的想法、案例与意见。亚历克斯·爱德华兹绘制了本书插图，阿尼尔·格伦和丽莎·斯沃茨设计了书中多个图表。与我合著此书的两位同事更是为本书做出了无与伦比的贡献。一句“谢谢”远远不足以表达我对大家的感激之情。

——斯蒂芬·温克尔

我向成就此书的所有人表示感谢与敬意，每一个人的支持与鼓励都让我满怀感恩。首先要感谢新市场顾问公司的同事，他们将本书提及的理论与策略应用于实践，切身分析了其中有效与无效的因素，敦促我们不断修正、改进。本书的品质印证了他们卓越的工作。还要感谢Yowzit公司总经理普拉莫德·穆翰尔。普拉莫德对“用户目标达成理论”思维抱有坚定的信念，为我们提供机会，以此方法在南非建立了一家社会企业。真金不怕火炼，这正是检验“用户目标达成理论”的最好办法。这次经历让我相信，“用户目标达成理论”同样能推动公共部门的创新。最后，对斯蒂芬和戴维表示最诚挚的敬意、赞美与感谢，二位不懈追求奇思妙想，谨慎斟酌秋毫之末，面对挑战处之自若，让本书写作的历程充满了欢欣愉悦之情。感谢两位良师益友。

——杰茜卡·沃特曼

我由衷地感谢推动了本书创作的所有人，谢谢他们的帮助与支持，请原谅我因版面有限，未能在此一一道谢。我的写作风格综合了多人的影响，在此尤其要感谢的是劳里·伯伦特，其宝贵的建议依旧指引着我每日的思考。同时，我还要感谢林恩·阿丁顿与凯伦·奥康纳，他们的成就以及出版作品令我备受鼓舞，他们给予的教导更是令我获益匪浅；在二位的指点下，我得以夯实基础，并制作了一部纪录片，从中习得的技能将让我受益终身。

我也要特别提及几位曾经合作过的同事。其中，我要郑重感谢杰·祖拉夫斯基、克里斯蒂·勒比茨基、梅尔·吉良第。他们是自身所在领域的佼佼者，也极大地影响了我应对挑战、提供咨询的方式。我还要感谢新市场顾问公司的同事，他们提供的宝贵意见巩固了本书的论点、增加了新鲜的素材，在我们承担写作与咨询的双重工作时，给予了重要的支持。另外，特别感谢合著作者斯蒂芬和杰茜卡，二位的学识与热情成就了这本书。

最后，感谢朋友与家人一直以来予以我的帮助、支持与鼓励。豪伊、塞拉、格雷格、里娜，谢谢你们。

——戴维·法伯